

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Lee Paju

**KLIENDIKOGEMUSE JUHTIMINE
MAJUTUSETTEVÖTTES
HOTELL WESENBERGHI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Marit Piirman, MBA

Pärnu 2019

Soovitan suunata kaitsmisele (juhendaja allkiri)

..... (kaasjuhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“..... 2019 a.

TÜ Pärnu kolledži osakonna juhataja

..... (osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

..... (töö autori allkiri)

Lee Paju

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Kliendikogemuse juhtimise teoreetilised käsitlused	7
1.1. Kliendikogemuse kontseptsioon, selle arengud ja suundumused	7
1.2. Klienditeekond ja kokkupuutepunktid	15
1.3. Kliendikogemuse juhtimine majutusettevõttes	18
2. Kliendikogemuse juhtimise uuring Hotell Wesenberghis.....	26
2.1. Ettevõtte lühitutvustus ning uuringu meetodi ja korralduse kirjeldus	26
2.2. Uuringu tulemuste analüüs.....	31
3. Uuringu järeldused ja ettepanekud	44
Kokkuvõte	53
Viidatud allikad	56
Lisad	61
Lisa 1. Ülevaade kliendikogemuse-teemalistest uuringutest	61
Lisa 1 järg.....	62
Lisa 1 järg.....	63
Lisa 2. Ülevaade kliendikogemuse erinevatest käsitlustest	64
Lisa 3 Klienditeekond hotellis	65
Lisa 4. Kokkupuutepunkti elementide määratlused	66
Lisa 5. Intervjuu küsimustiku moodustamisel kasutatud teoreetilised käsitlused.....	67
Lisa 6. Temaatilise analüüsi kategooriad ja märksõnad.....	68
Lisa 7. Struktureeritud intervjuu küsimustik.....	69
Lisa 7 järg.....	70
Lisa 8. Parendusettepanekud Hotell Wesenberghile kliendikogemuse juhtimiseks ...	71
Lisa 8 järg.....	72
Summary	73

SISSEJUHATUS

Turism on teeninduspõhine majandusharu, mis sõltub suurel määral kliendikogemuse kvaliteedist ning klientide rahulolevast või rahulolematust hinnangust teenusele, seega on teenuste ja kliendikogemuse juhtimine turismisektori jaoks otsustava tähtsusega. Samuti muutub teenuste juhtimine üha olulisemaks teenindusmajanduse globaalse kasvu tõttu. (Zehrer, Muskat, & Muskat, 2014, lk 353)

Uemas turismikirjanduses pööratakse üha rohkem tähelepanu turismikogemuse kvaliteedile ning kvaliteetse elamuse pakkumist peetakse turismi tuumaks. Samuti pööratakse turismiettevõtluses aina rohkem tähelepanu positiivsete kliendikogemuste loomisele ja nende juhtimisele, seega kvaliteetse turismikogemuse pakkumine on ettevõtete jaoks oma toodete ja teenuste arendamisel kesksel kohal. Ettevõtte turundamise ning juhtimise seisukohalt on oluline jõuda arusaamale, et järjest kasvava konkurentsi tingimustega turismiturul on peamiseks ettevõtte säilimise ning edu saavutamise võimaluseks pakkuda klientidele unikaalseid ja eristuvaid teenuseid ja tooteid, mis annavad kliendile nii meeldejääva kogemuse kui lisandväärtuse. (Tussyadiah, 2014, lk 543)

Ka Eesti riiklikus turismiarenduskavas rõhutatakse kliendikogemuse parendamise olulisust, kus tuuakse välja, et turismiettevõtjatel on vajalik uute toodete ja teenuste väljatöötamisel senisest rohkem arvestada erinevate külastajarühmade ootuste ja vajadustega. Teistest sihtkohtadest eristumiseks on vajalik leida uuenduslikke viise turismitoodete ja -teenuste arendamisel, kvaliteedi ja klienditeeninduse parendamisel kui ka kõrgema lisandväärtuse saavutamisel. Senisest enam peaksid toeks olema ka turismivaldkonna uuringud ja nende tulemustele tuginevad arendustegevused. (Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium, 2013)

Paljudes Euroopa riikides koosneb turismisektor valdavalt väikese ja keskmise suurusega ettevõtetest ning suur enamus hotellidest on pereettevõtted. Sellised teenusepakkujad peavad toime tulema ebasoodsate konkurentsitingimustega, mis hõlmavad kehva mastaabisäästu saavutamise võimalust, väiksemat võimalust ettevõtte mitmekesistamiseks ja innovaativsuseks. Lisaks on enamikul juhtudel tegu piiratud juurdepääsuga kapitaliturgudele. Nimetatud nõrkusi saab aga vähendada, kasutades teenusedisainimist ning kliendikogemuse juhtimist (*customer experience management*, CEM). (Zehrer, 2009, lk 333) Tuginedes teema aktuaalsusele püstitati järgmine probleemküsimus: millised on kliendikogemuse juhtimise võimalused majutusettevõttes?

Töös käsitletav majutusettevõtte nimega Hotell Wesenbergh on majutusteenust pakkunud juba aastast 1994. Hotelli füüsilisse keskkonda on ligi 25 tegevusaasta jooksul küll panustatud, kuid tagasisidet nii klientidelt kui oma töötajatelt pole ettevõttes järjepidevalt küsitud. Samuti pole teadlikult tähelepanu pööratud kliendikogemuse parendamisele ega juhtimisele. Selle tulemusel on tekkinud olukord, kus ettevõtte maine kui ka atraktiivsus on nii välis- kui ka siseklientide seas vähenenud.

Lõputöö kirjutamise käigus korraldatakse uuring, mille tulemusena täpsustatakse ettevõtte klientide vajadusi ja soove ning tuvastatakse peamised kokkupuutepunktid, mis kliendikogemust mõjutavad. Tuginedes kliendikogemuse teoreetilistele käsitlustele ja uuringu tulemustele on lõputöö eesmärgiks esitada ettepanekud kliendikogemuse juhtimiseks majutusettevõttes Hotell Wesenbergh. Töö eesmärgist lähtuvalt püstitati järgnev uurimisküsimus: milliste teguritega peab Hotell Wesenbergh kliendikogemuse juhtimisel majutusettevõttes arvestama?

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimusele vastuse leidmiseks seatakse järgmised uurimisülesanded:

- 1) uurida kliendikogemuse teoreetilisi käsitlusi ning selgitada klienditeekonna ja kokkupuutepunktide seost kliendikogemusega;
- 2) tuua välja, millised on võimalused kliendikogemuse juhtimiseks majutusettevõttes;
- 3) korraldada uuring, kus selgitatakse välja, millega peab kliendikogemuse juhtimisel majutusettevõttes Hotell Wesenbergh arvestama;

- 4) analüüsida saadud andmeid ja teha nende põhjal järeldusi;
- 5) teha uuritavale ettevõttele ettepanekuid kliendikogemuse sihipärasemaks juhtimiseks.

Töö koostamisel tuginetakse kliendikogemust, kliendikogemuse juhtimist, klienditeekonda, teenusedisaini ja teenuste juhtimist käsitlevatele allikatele. Peamiselt kasutatakse allikate otsimiseks teaduslikke andmebaase nagu Emerald Insight, EBSCO Discovery, Sage Journals Online ja ScienceDirect. Autorid, kellele tuginedes uuritakse kliendikogemuse käsitlusi on Alisha Stein, Knut Kvale, Uta Jüttner, Katherine N. Lemon, Anita Zehrer jpt valdkonna spetsialistid. Kuivõrd kliendikogemuse ja klienditeekonna temaatika on aktuaalne, siis on viimaste aastate jooksul selleteemalisi diplomitöid erinevates Eesti kõrgkoolides kirjutatud teisigi. Käesolev lõputöö võiks huvi pakkuda eelkõige väikese ja keskmise suurusega majutusettevõtetele, kes leiavad tööst nii teoreetilist kui empiirilist informatsiooni, mis kliendikogemuse juhtimisele võiks kaasa aidata.

Töö koosneb kolmest osast. Esimeses osas antakse erialasele kirjandusele ja teaduslikele allikatele tuginedes ülevaade kliendikogemuse kontseptsioonist ja kliendikogemuse juhtimisest majutusettevõttes. Esimeses alapeatükis tutvustatakse kliendikogemuse teoreetilisi käsitlusi. Teine alapeatükk keskendub klienditeekonna ja kokkupuutepunktide käsitlemisele. Kolmas alapeatükk toob välja, millised on võimalused kliendikogemuse juhtimiseks majutusettevõttes. Teises peatükis tuuakse välja uuringuga seotud aspektid. Teise peatüki esimeses alapeatükis tutvustatakse uuritavat ettevõtet ning selgitatakse uuringu meetodit ning selle protsessi. Teises alapeatükis esitletakse uuringu tulemusi ning analüüsitakse neid. Kolmandas peatükis on töö teoreetilisele osale ja uuringu tulemustele tuginedes tehtud järeldused ning toodud välja autoripoolsed soovitusel Hotell Wesenberghi kliendikogemuse paremaks juhtimiseks. Lõputööl on kokkuvõte, viidatud allikate loetelu, lisad ja ingliskeelne resümee.

1. KLIENDIKOGEMUSE JUHTIMISE TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1. Kliendikogemuse kontseptsioon, selle arengud ja suundumused

Klientidel on seoses teenustega alati mingisugused kogemused, kas positiivsed, negatiivsed või neutraalsed, küsimus on aga selles, kuidas teenusepakkuja neid kogemusi oskab juhtida. Teenuseosutajate suurimaks väljakutseks on pakkuda oma klientidele kvaliteetseid ja ihaldusväärseid tooteid ning teenuseid. Tihedalt konkureerival turul on oluline, et ettevõtte mõistaks, mis on tema klientide ootused ja vajadused ning suudaks neid silmas pidades pakkuda ka positiivset kliendikogemust. Pakkumaks aga suurepärase kvaliteediga teenust ning positiivselt meelde jäävat kliendikogemust, on oluline mõista selle lähtekohti ja olemust. Järgnevalt tuuaksegi välja kliendikogemuse arengud ja suundumused ning sellega seotud mõisted.

Viimase kolmekümne aasta jooksul on teenusemajanduse osakaal arenenud maades oluliselt kasvanud, moodustades 80% kogu majandusest. Samas, kui teenuste pakkumine on märkimisväärselt kasvanud, nähakse siiski teenuste kvaliteedis ja teenuse osutamises puudujääke. Kuigi teenusepakkujad püüavad teenuseid järjepidevalt arendada, esineb klientide ootustele vastamisel ikkagi probleeme. Sellise olukorra peamiseks põhjuseks tuuakse teenuste kehva struktureeritust, kuid oluliseks põhjuseks klientide ootustele mittevastamisel on ka puudulik kohanemine muutuvate keskkonnatingimustega. Taoline olukord valitseb ka hotellisektoris. (Kozak & Gürel, 2015, lk 225) Seoses teenusemajanduse laiema arenguga ning teenuste valdkonna teadusuuringutega on edenenud ka kliendikogemuse (*customer experience*, CE/CX) kontseptsiooni teadvustamine ja uurimine. Stein (2015, lk 2) nendib, et vaatamata kliendikogemuse tähtsustamisele on teadlaste kui ka praktikute seas siiski märkimisväärne teadmiste

puudujääk selles osas, kuidas kliendikogemus tekib, kuidas seda mõõta ning mis väärtust see ettevõttele annab. Alisha Stein kui ka paljud teised teadlased on püüdnud sõnastada kliendikogemuse käsitust ning selgitada, millest see koosneb ning mis kliendikogemust mõjutab. Kliendikogemuse teemal läbi viidud uuringud ja teadustööd on väga erinevate rõhuasetustega. Töö lisades välja toodud tabel annab ülevaate teemadest ja uurimustest, kuidas kliendikogemust on varasemalt käsitletud (vt lisa 1).

Kogemus, kui oluline osa tarbijakäitumisest, sai uurimisobjektiks 1980. aastate keskpaigas, kui Holbrook ja Hirschman (1982) oma artiklis laiendasid senist arusaama tarbimiskäitumisest. Nad tõid esile, et tarbijad ei ole oma ostuotsuseid tehes üksnes ratsionaalsed, vaid sageli just emotsionaalsed. Nad leidsid, et seni läbi viidud tarbijakäitumisalastes teadusuuringutes ei võetud arvesse olulist osa tarbimisest, milleks oli kogemus. Nad rõhutasid, et emotsioonidel on tarbijate käitumises oluline roll ning tõid välja, et ei tohiks ära unustada inimese loomuoast emotsionaalset poolt ning vajadust rõõmu ja lõbu järele. Holbrook ja Hirschman (*Ibid.*, lk 132) sõnastasid tarbimise kohta järgmise definitsiooni: tarbimine on “peamiselt subjektiivne teadvuse seisund, millel on erinevad sümboolsed tähendused, hedoonilised vastused ja esteetilised kriteeriumid”. Lisaks iseloomustasid nad tarbijate käitumist kui organismi ja keskkonna mitmemõõtmelise vastasmõju lõputult keerulist ja kompleksset tulemust. Teine oluline teos, mis andis tõuke kliendikogemuse tähtsustamisele, oli Pine’i ja Gilmore’i (1998) poolt kirjutatud artikkel “*Welcome to the Experience Economy*” (“Tere tulemast kogemusmajandusse”), kus nad viitasid kogemusmajanduse esilekerkimisele ning tutvustasid kliendikogemuse lähtekohti. Nad rõhutasid, et kliendid soovivad lisaks tootele või teenusele, mis nende probleemi lahendab, ka unikaalset ja meeldejäävat kogemust. Sellised väited peegeldavad seisukohta, et tarbimise olemus on ajas muutunud ning muutub veelgi, lisaks pannakse aina suuremat rõhku tarbimise juures rõõmule, esteetiliselle poolele ning aistingutele (Wikström, 2008, lk 32). Pärast nende tähelepanekute esile toomist hakkasid järjest enam ettevõtete juhte ja turundajaid kliendikogemust käsitlema kui ettevõtte jaoks üht olulisemat eristumise vahendit ning konkurentsieelist. Kliendikogemuse teemat olid varasemalt puudutanud ka teised uurijad,

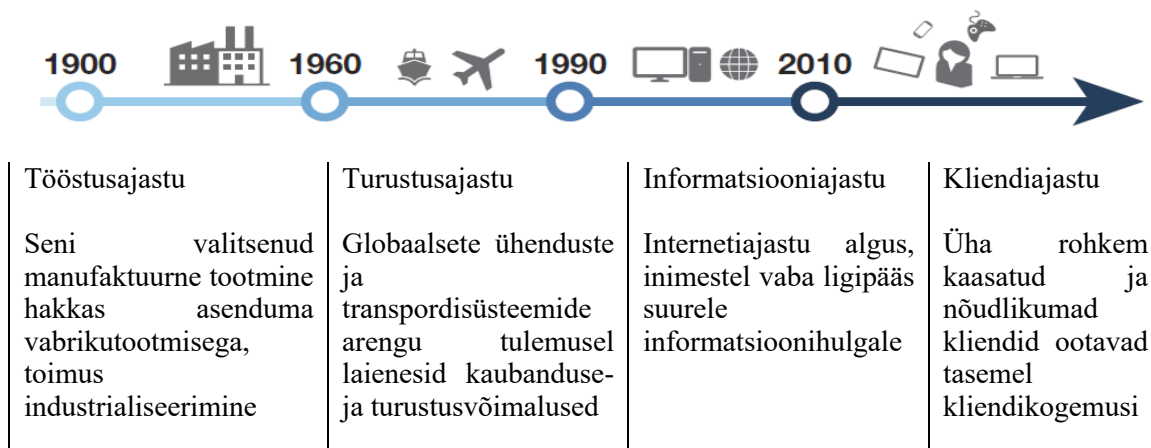
kuid laiema tähelepanu objektiks sai kliendikogemus just peale kahe eelpool mainitud teose ilmumist.

Praeguseks on uurijad leidnud, et tänapäeva teenuste- ja majanduskirjanduse peamisi prioriteete on uurida just kliendikogemuse temaatikat. Samuti tunnistavad ettevõtete juhid vajadust investeerida kliendikogemuse-strateegiasse, et püsida kiiresti areneval teenindusmaastikul konkurentsivõimelisena. Seetõttu on ka üha rohkem ettevõtteid seadnud kliendikogemuse parendamise oma tegevuste keskmesse. Seega on kliendikogemuse juhtimine ettevõtte konkurentsieelise suurendamise seisukohalt väga oluline. Selle tulemusel kasvab klientide rahulolu, millest tulenevalt tõuseb kliendilojaalsus ning suureneb ka ettevõtte tulu, mis ongi ettevõtte lõppeesmärk. (Lipkin, 2016, lk 678-679)

Stein (2015, lk 1) viitab sellele, et oleme jõudnud n-ö kliendiajastusse (vt joonis 1), kus traditsiooniliste meetoditega pole enam võimalik turul konkurentsist püsida. Varasemad konkurentsieelised nagu tootmisvõimsus, toote või teenuse levitamise võimsus ja põhjalikud teadmised ei ole enam konkurentsieelise säilitamiseks piisavad, nüüd on edu saavutamiseks hädavajalik kliendikogemuse juhtimine. Seega on kliendile keskendumine praegu strateegilise tähtsusega. Cooperstein, Bernoff, Hayes ja Ryckewaert (2013) juhivad samuti tähelepanu kliendiajastu esilekerkimisele, tuues välja, et praegu on peamiseks konkurentsist püsimise võimaluseks just nende teadmiste omamine, kuidas klientidega paremat sidet luua ning kuidas neid kaasata oma arendusprotsessidesse. Nad märgivad, et edukate ettevõtete nagu näiteks Amazon.com, Macy's ja Salesforce.com jaoks on kliendid lausa kinnisideeks. Need, kes haldavad asjakohaste andmete voogu ja täiustavad klientidega kõige enam kokkupuutuvate töötajate oskusi, saavutavad eduseisu. Juhid, kes on taoliste ettevõtete eesotsas, on suunanud ressursid kliendikogemuse juhtimisse ning on kokku tõmmanud neilt aladelt, mida traditsiooniliselt on loetud konkurentsieelise saavutamisel olulisteks. Viimasteks võib pidada näiteks brändi reklaamimisega seotud tegevusi; toote või teenuse levitamisega seotud tegevusi; ettevõtte laienemist; ja tarnijatega seotud suhteid.

Cooperstein *et al.* (2013) toovad välja neli prioriteetset ala, kuhu ettevõtjad nüüdisajal peaksid investeerima, et edu saavutada:

- reaalajas toimiv kliendiandmete kogumine ja töötlemine;
- kontekstipõhised kliendikogemused erinevates kokkupuutepunktides;
- ostuprotsesside tõhustamine;
- sisuturundus (*content marketing*) ja kliendi-ettevõtte interaktsiooni parendamine.



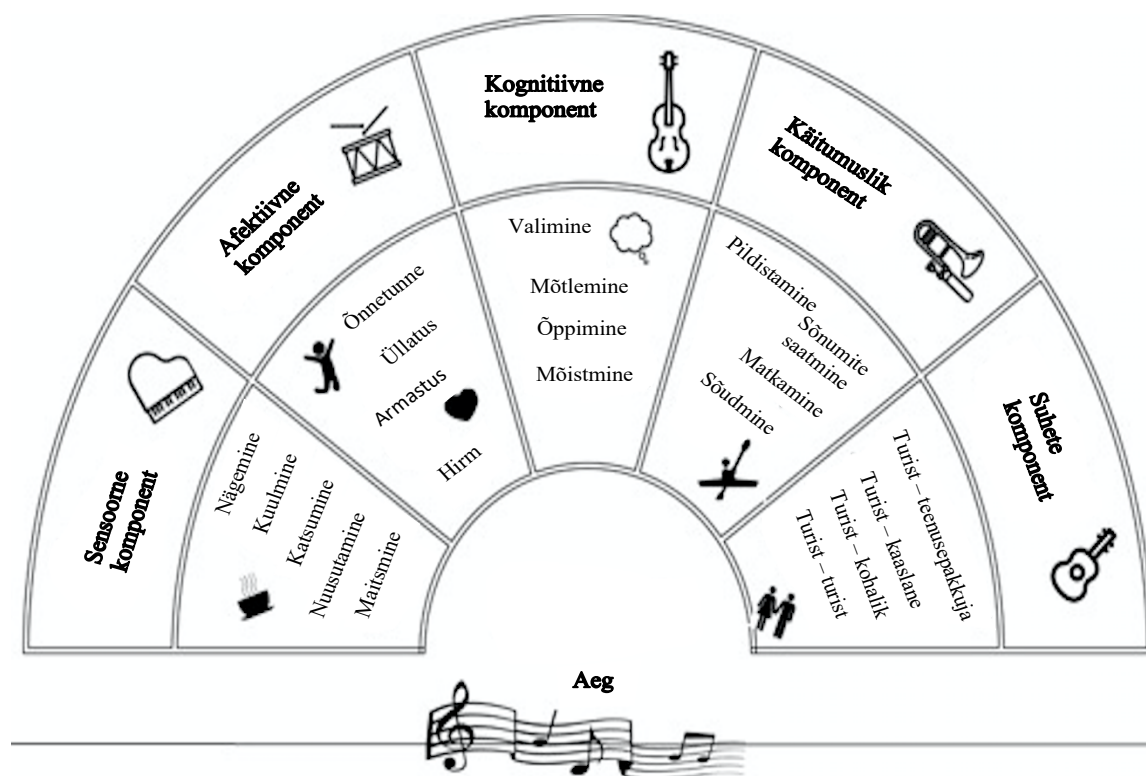
Joonis 1. Sisenemine kliendiajastusse (Allikas: Bernoff, Cooperstein, Lussanet, & Madigan, 2011, lk 5)

Klientidel on nüüd rohkem jõudu kui kunagi varem ja erinevaid vahendeid, mille abil seda jõudu kasutada. Veebisaitide, kus on võimalik tutvuda teiste klientide tagasisidega; sotsiaalsete võrgustike; ja mobiiliseadmete veebijuurdepääsu järsk areng on võimaldanud klientidel rohkem teada saada toodete, teenuste, alternatiivsete pakkujate ja hindade kohta. Selle tulemusel on tekkinud olukord, kus kliendid on vahel turuseisust isegi teadlikumad kui teenusepakkujad. (Stein, 2015, lk 1) Gorgoglione ja Panniello (2018, lk 1311) järgi on paljude ärivaldkondade juhid kliendikogemuse kontseptsioonile tähelepanu hakanud pöörama alles viimase kümne aasta jooksul. Strateegilise tähtsuse ettevõtete jaoks on kliendikogemus saavutanud viimaste aastate jooksul, mil positiivse kliendikogemuse pakkumine on omandanud aina suuremat turundusjõudu ning on toimunud laialdane tarbetehnoloogia kasutuselevõtmine. Uued tehnoloogiad peaksid küll kaasa aitama kliendikogemuse parendamisele ja isegi personaliseerimisele, kuid samas on tehnoloogia areng tarbijate jaoks juba nii iseenesestmõistetav, et nad ootavad

ettevõtetelt midagi enamat. On leitud, et tarbijad ootavad samasugust kvaliteeti nii turuliidritelt kui väikeettevõtetelt, mis annab tunnistust sellest, et pelgalt hea kvaliteediga teenuse või toote pakkumine ei ole enam konkurentsieeliseks, pigem tuleks ettevõtetel tähelepanu pöörata suurepärase kliendikogemuse pakkumisele ja emotsioonide tekitamisele.

Kliendikogemus on kompleksne kontseptsioon ning kliendikogemuse juhtimiseks on oluline mõista, kuidas kliendikogemus kujuneb. Kliendikogemuse definitsioone uurides ning võrreldes sõnastasid Jain *et al.* (2017, lk 649) järgmise kliendikogemuse määratluse: kliendikogemus on tunnete, tajude ja hoiakute kogum, mis tekib otsuste tegemise ning tarbimisahela jooksul. See hõlmab endas terviklikku seeriat tarbimisahela jooksul toimunud tegevustest, mille käigus avaldavad inimesed, objektid, protsessid ja keskkond teineteisele vastastikust mõju ning mille tulemusel tekivad tunnetuslikud, emotsionaalsed, meelelised ja käitumuslikud reageeringud. Kliendikogemuse kontseptsiooni illustreerib ka joonis turisti kogemuse orkestreerimisest, kus on esile toodud kõik komponendid, mille koostoimes kliendikogemus kujuneb (vt joonis 2).

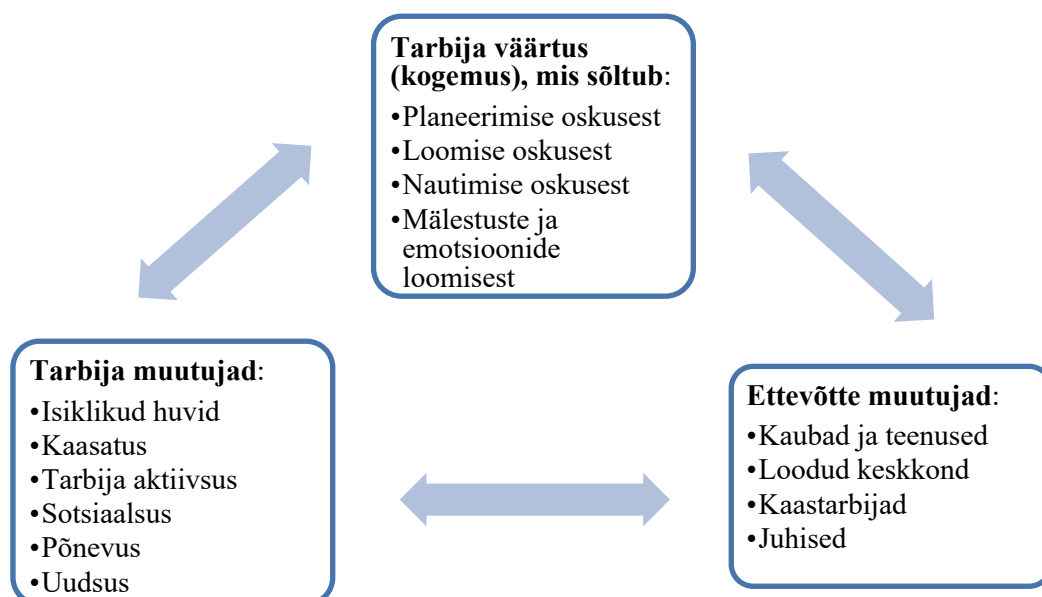
Stein (2015, lk 20) määratles kliendikogemust kui klientide kognitiivset, afektiivset, sotsiaalset ja füüsilist reageeringut, mistahes otsesele või kaudsele kontaktile ettevõttega, erinevates kokkupuutepunktides (*touchpoints*), klienditeekonna (*customer journey*) jooksul. Ta selgitas, et see määratlus võtab arvesse kliendikogemuse subjektiivset ja tõlgendavat olemust ja tunnistab, et kliendikogemust hinnatakse klienditeekonna kõikides etappides (otsingu etapis, ostu sooritamise etapis ja ostujärgses etapis). Lisaks sellele tõdetakse selles määratluses, et kliendikogemus tuleneb nii otsestest kui ka kaudsetest kohtumistest ettevõtte mistahes osaga ja seda hinnatakse individuaalsetes kokkupuutepunktides. Otsene kontakt toimub tavaliselt ostmise, toote või teenuse kasutamise käigus ja seda kontakti algatab harilikult klient ise. Kaudne kontakt hõlmab enamasti ettenägematuid ja planeerimata kokkupuuteid ettevõtte toodete, teenuste või brändide esindajatega ning see esineb n-ö suust suhu turundusena (*word-of-mouth*, WOM), kas soovitude või kriitikana, samuti reklaamina, uudisteadetena, ülevaateartiklitenä, sisuturundusena jne. (Meyer & Schwager, 2007, lk 118)



Joonis 2. Turisti kogemuse orkestreerimise mudel (Allikas: Pearce & Zare 2017, lk 59)

Mitmed autorid on seisukohal, et klientide kogemusi ei kujunda mitte ainult need aspektid, mida ettevõtted saavad kontrollida (nt teenindusliides, ettevõtte füüsiline keskkond, atmosfäär, sortiment, hinnad ja reklaam), vaid ka need elemendid, mis ei kuulu ettevõtte kontrolli alla (nt klientide vastastikune mõju ja kliendi ostu motivaator ehk põhjus, miks üldse hakatakse ostu kavandama) (Meyer & Schwager, 2007, lk 120; Verhoef *et al.*, 2009, lk 33; Lemon & Verhoef, 2016, lk 69). Kliendikogemus on kliendi subjektiivne interpretatsioon ettevõttega kokkupuutel, seega ettevõtted ei saa kogemusi täielikult kontrollida. Küll aga on ettevõtetel võimalus, selle asemel, et luua kogemusi, hoopis disainida ja korrastada eeltingimusi ja stiimuleid, mis võimaldavad klientidel soovitud kogemusi saada. (Stein, 2015, lk 17) Teisisõnu on ettevõtete ülesandeks luua sobiv pinnas positiivsete kogemuste saamiseks. Teixeira *et al.* (2012, lk 364) toovad välja, et kliendid koosloovad (*co-create*) oma kokkupuudete jooksul unikaalseid kogemusi, reageerides ettevõtete poolt disainitud erinevatele teenuse elementidele, mille üle

ettevõtted omavad kontrolli ning neile elementidele, mis ei kuulu nende kontrolli alla. Kliendi rollist kliendikogemuse kujunemisel on rääkinud ka Wikström (2008, lk 33–34), kes tõi välja, et tarbitava teenuse täieliku potentsiaali saavutamiseks on oluline, et klient kasutaks talle antud vahendeid ja loodud keskkonda oma unikaalsetest vajadustest lähtuvalt. Lisaks oleneb lõpptulemus kliendi aktiivsusest, oskustest, isikuomadustest ja paljust muust. Seega on ettevõttel küll palju võimalusi, et kliendikogemust juhtida, kuid see, milliseks lõplikult kliendikogemus kujuneb, sõltub siiski väga suurel määral ka kliendist endast. Järgnev joonis (vt joonis 3) ilmestabki asjaolu, et kliendikogemuse kujunemisel osalevad nii ettevõtte loodud keskkond, pakutavad tooted ja teenused kui ka kaaskliendid ning palju oleneb kliendist endastki.



Joonis 3. Kogemusi kujundavad muutujad ja suhted (Allikas: Wikström, 2008, lk 44)

Kliendikogemust käsitledes tuleb rääkida ka teenuse kvaliteedist. Teenuse kvaliteeti on defineeritud järgmiselt: see on klientide oodatava teenuse kvaliteedi ja tegeliku teenuse kvaliteedi vaheline võrdlus, kusjuures teenuse kvaliteedi hindamine hõlmab nii teenuse tulemusi kui ka teenuseosutamise protsessi. Teenuse kvaliteeti on raske hinnata, sest see koosneb mitmest subjektiivsest aspektist. Teenuse kvaliteedi hindamine hõlmab nii klientide oodatavat taset teenusele, kliendi varasemaid kogemusi ja isiklike tundeid kui

ka teenuse tegelikku olukorda. Kui teenus ei vasta ootustele, võib rääkida vastuvõetamatust kvaliteedist; kui see vastab eeldatavale tasemele, on tegu hea kvaliteediga; ning kui teenus ületab eeldatavat taset, võib selle kvaliteeti pidada ideaalseks. (Chen, Deng, Chung, & Tsai, 2008, lk 115)

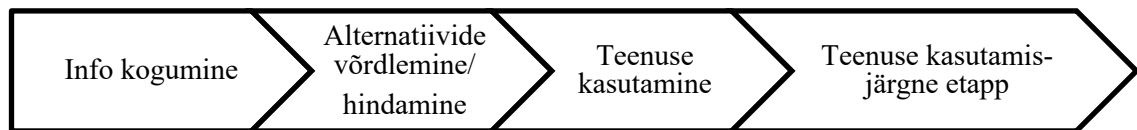
Kliendikogemus on multidistsiplinaarne ja eklektiline valdkond. Siiani pole selle kompleksse kontseptsiooni kohta suudetud ühtset holistilist mudelit luua, mis võtaks arvesse kõiki kliendikogemuse komponente. (Kandampully, Zhang, & Jaakkola, 2018, lk 35) Seetõttu võib kliendikogemuse kontseptsiooni uurimisel leida erinevaid rõhuasetusi. Lisades on välja toodud kokkuvõttev tabel mõnest olulisemast kliendikogemuse kontseptsiooni käsitlest (vt lisa 2). Üldiselt ollakse aga kliendikogemuse defineerimisel üksmeelel, et see on kliendi sisemine, subjektiivne ja emotsionaalne reageering, mis esineb kokkupuutel toote või teenuse, ettevõtte või selle mistahes osaga (Gilmore & Pine, 1998; Meyer & Schwager, 2007; Verhoef *et al.*, 2009; Zomerdijs & Voss, 2010; Stein, 2015). Kogemuse sisemist ja subjektiivset olemust selgitavad Pine ja Gilmore (1998, lk 99), kes viitavad sellele, et kogemused on oma olemuselt isiklikud ning eksisteerivad ainult selle indiviidi meeltes, kes on ettevõttega seotud, kas emotsionaalselt, füüsiliselt, intellektuaalselt, või isegi spirituaalselt.

Küllastunud turud, kus ettevõtted tegutsevad, eeldavad teenusepakkujatelt üha rohkem panustamist teenuse kvaliteeti ja kliendikogemuse juhtimisse. Pakkumaks aga kvaliteetset ja ihaldusväärset teenust, on oluline mõista, et ei piisa vaid teenuse tehnilisest kvaliteedist, vaid suurt tähelepanu tuleb pöörata ka selle kasutajamugavusele ja väärtusloomele, seega tuleb teenuste arendamisel olla maksimaalselt kliendikeskne. Suurepärane teenuse kvaliteet ja positiivne kliendikogemus tõstavad olemasolevate klientide lojaalsust ning aitavad kaasa uute klientide võitmisele. Seega on kliendikogemuse tähtsustamine ja juhtimine ettevõttele määrava tähtsusega konkurentsieelis. Ettevõtjate jaoks, kes soovivad kaasaegsetes, kiiresti muutuvates oludes ning tiheda konkurentsiga turul edu saavutada, on esmatähtis kliendikogemuse mõistmine ning oskus seda kujundada ja juhtida.

1.2. Klienditeekond ja kokkupuutepunktid

Kliendikogemuse mõistmiseks ning selle mõõtmiseks on oluline aru saada ka eelnevalt põgusalt kajastatud klienditeekonna ja kokkupuutepunktide tähendusest. Järgnevalt tuuaksegi välja erinevate terminite seletused ning seosed kliendikogemuse temaatikaga.

Kliendid saavad kogemusi iga kord, kui nad puutuvad kokku ükskõik millise ettevõtte osaga. Nende kokkupuude ettevõttega võib olla nii põhitoote või -teenuse kasutamise ajal, kokkupuude brändiga enne selle kasutamist kui ka kokkupuude pärast toote või teenuse kasutamist. Kokkupuuted ettevõttega võivad toimuda erinevates kanalites ning eri aegadel. Selliseid “tõhetki” (*moments of truth*, MOT) kliendi ja mistahes ettevõtte osaga nimetatakse kokkupuutepunktideks (*touchpoints*). Teekond, mida klient läbib, et saavutada teatud ostutegevusi (näiteks informatsiooni kogumine, ostu sooritamine), moodustub mitmest erinevast kokkupuutepunktist ning seda nimetatakse klienditeekonnaks (*customer journey*). (Zomerdijk & Voss, 2010, lk 74) Klienditeekond jaguneb enamasti neljaks etapiks: info kogumise etapp, alternatiivide võrdlemise etapp, teenuse/toote kasutamise etapp ja teenuse/toote kasutamisejärgne etapp (vt joonis 4).



Joonis 4. Klienditeekonna etapid (Allikas: autori koostatud, Stein, 2015, lk 50 põhjal)

Mõistmaks kliendikogemuse terviklikku olemust, on oluline mõista kokkupuutepunktide tähendust ning seega tuleb neid puutepunkte kliendikogemuse hindamisel kindlasti arvesse võtta. Selleks on vaja mõista kõiki kokkupuuteid, mistahes ettevõtte osaga (nt töötajad, iseteeninduslikud tehnoloogiad, teised kliendid), erinevates kanalites (nt teenusepakkuja juures koha peal, e-poes või ettevõtte kodulehel, e-kirjas ja Internetis), klienditeekonna kõikidel etappidel. (Berry, Carbone, & Haeckel, 2002) Berry *et al.*, (*Ibid.*, lk 85) järgi on organisatsiooni esimene samm kliendikogemuse haldamisel klientidele saadetavate vihjete äratundmine. See tähendab, et saavutamaks järjepidevaid

ja meelidvaid kliendikogemusi, on esmalt vaja organisatsioonil olla teadlik teenuse osutamise protsessist.

Kliendikogemuse hindamiseks on võimalik kliendikogemuse-teemalist tagasisidet koguda kas reaalajas (*real-time*) või kogemusejärgselt (*post-experience*). Kliendikogemuse hindamise ajastus (st reaalajas või kogemusejärgselt) põhineb sellel, kas uurija soovib hinnata kliendikogemust selle individuaalsetes kokkupuutepunktides või soovitakse hinnata kliendikogemust kogu klienditeekonna käigus kogunenud kokkupuutepunktide üldhinnanguna. Lähtudes kohtumise-põhisest kliendikogemuse hindamisest, kus hinnatakse iga kokkupuutepunkti eraldi, tuleks klientidelt tagasisidet koguda reaalajas. Kogu klienditeekonna kohta tagasiside saamiseks kasutatakse aga seevastu harilikult kogemusejärgset lähenemist. (Stein, 2015, lk 38–39) Individuaalsete kokkupuutepunktide hindamine annab väärtuslikku teavet selle kohta, millised on kõige olulisemad „tõehetked“ ehk kokkupuutepunktid ning aitab ettevõtetel mõista, mis antud puutepunktides toimus ning kuidas see toimus ja mida saaks muuta, et kliendikogemust parendada (Macdonald, Wilson, & Konuş, 2012). Samas on paljud teadlased seisukohal, et kliendikogemus moodustub erinevatest kokkupuutepunktidest ning on nende summa ning seetõttu tuleks hinnata kliendikogemust kui tervikut. Näiteks toovad Verhoef *et al.* (2009, lk 32) välja, et kliendikogemus hõlmab kogu kogemust, sealhulgas informatsiooni otsingu, ostmise, tarbimise ja müügijärgse etapi kogemusi.

Et disainida ja kavandada kliendikogemust, tegelevad ettevõtted mitmete stiimulite (*stimuli*) orkestreerimisega. Stiimuleid võib teisisõnu nimetada ka vihjeteks (*clues*) (Berry *et al.*, 2002), kiideks (*cues*) (Gilmore & Pine, 1998) või kokkupuutepunktideks (*touchpoints*) (Zomerdijs & Voss, 2010). Ettevõtted haldavad ja juhivad kliendikogemusi, mis koosnevad erinevatest stiimulite seeriast, mis ideaalis peaksid käivitama (*trigger*) klientides positiivseid kognitiivseid ja emotsionaalseid reageeringuid. Termin "stiimul" viitab sellele, et klientide reageeringud võivad olla, kuid samas ei pruugi olla kooskõlas ettevõtte kavandatud kogemuse stiimuliga. Kliendikogemust peetakse kõikide kognitiivsete ja emotsionaalsete reageeringute summaks, mis on esile kutsutud ettevõtte poolt kujundatud stiimulite tulemusel. See tõdemus mängib märkimisväärset

rolli kliendikogemuse mõõtmise seisukohalt ning selle arusaama järgi on kliendikogemuse kohta võimalik teha ettevõttel mitmeid järeldusi. (Jüttner, Schaffner, Windler, & Maklan, 2013, lk 740) Kliendikogemust loovad vihjed on kõikjal ja neid on lihtne mõista. Vihje kliendikogemuse kontekstis tähistab kõike, mida saab tajuda, tunda ning samuti võib vihjest rääkida siis, kui tajutakse hoopis mingi asja puudumist. Seega annab müüdav toode või teenus välja ühe vihjete kogumi, ettevõtte füüsiline keskkond pakub rohkem vihjeid ning töötajad oma žestide, kommentaaride, riietuse ja hääletoonide kaudu annavad kliendile edasi veelgi rohkem vihjeid. Igal vihjel on oma sõnum, mis klienti teatud määral mõjutab ning kõigi vihjete kombinatsiooni tulemusel moodustub kliendi terviklik kliendikogemus (*total experience*). (Berry *et al.*, 2002) Stiimulitel võib olla erinevate inimeste jaoks ka erinev mõju, näiteks kui mingi asi meeldib ühele inimesele, siis see sama asi ei pruugi teisele meeldida ja vastupidi. Emotsioonid on seega kliendikogemuse moodustumisel väga olulisel kohal. (Palmer, 2010, lk 199)

Klienditeekonna jooksul esineb erinevates teenuse etappides kliendikogemust mõjutavaid tegureid, mida võib nimetada ka kliendikogemuse kokkupuute elementideks. Peamiselt võib kliendikogemuse kokkupuute elemendid jagada teemade järgi nii: atmosfäär, tehnoloogia, kommunikatsioon, teenindusprotsess, personali-kliendi interaktsioon, klientide omavaheline interaktsioon ja toodete/teenuste interaktsioon. Igas klienditeekonna etapis ei pruugi kõiki kliendikogemuse kokkupuute elemente esineda, kuid mõned etapid on kliendikogemuse seisukohalt määrava tähtsusega. Kõige rohkem esineb erinevaid kokkupuute elemente tavaliselt just info kogumise ja teenuse kasutamise etapis. Seega peaks teenusepakkuja teenuse arendamisel ja turundamisel neile etappidele rohkem tähelepanu pöörama, kuid samas ei tohiks ära unustada ka teisi etappe. Kliendikogemuse puutepunktide põhjalik mõistmine võimaldab saada sügavamat ülevaadet erinevatest teguritest, mis kliendikogemust mõjutavad. (Stein, 2015, lk 46)

Klienditeekonna ja selle „tõhetkede“ ehk kokkupuutepunktide tähtsustamine on kliendikogemuse juhtimise seisukohalt seega väga oluline. Ettevõtted peaksid mõistma, et igal nende teol või tegemata jätmisel on oma tagajärjed ning mõju kliendikogemusele ja selle juhtimisele. Arvestades sellega, kui oluline on kliendikogemuse haldamine

tänapäevases kontekstis, siis peaksid kõik ettevõtted, kes soovivad oma konkurentsipositsiooni säilitada või tõsta, kriitiliselt hindama oma ettevõtte poolt kujundatud klienditeekonda.

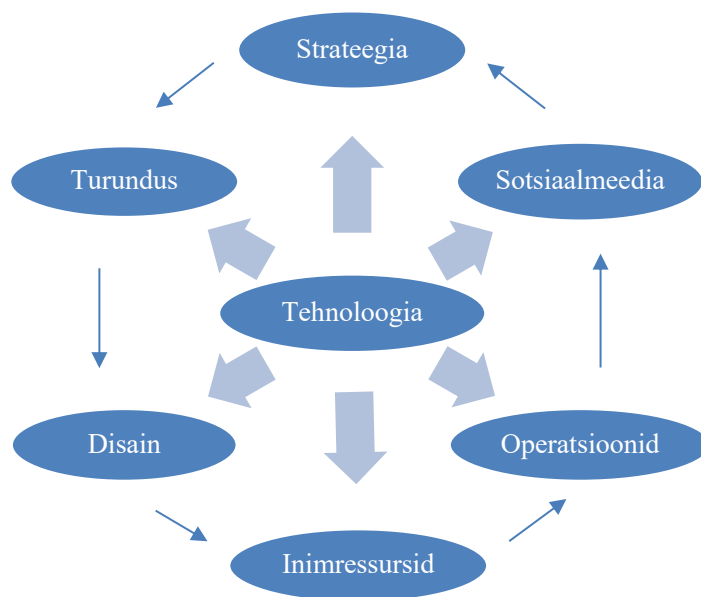
1.3. Kliendikogemuse juhtimine majutusettevõttes

Tiheda konkurentsiga teenuste ja toodete turg toob ettevõtjatele kahtlemata palju väljakutseid, kuid eduka ettevõtte omaduseks on kohaneda muutuvate oludega ning kasutada uusi tingimusi oma võimalustena. Järgnevalt tuuaksegi välja võimalusi, kuidas majutusettevõtjad võiksid oma konkurentsi säilitada või tõsta kliendikogemuse parendamise ja juhtimise kaudu.

Kliendikogemuse juhtimine on kriitilise tähtsusega kõikide kaasaja teenusepakkujate jaoks, kuid arvestades külalislahkuse- ja turismimajanduse (*hospitality and tourism industry*, H&T) kogemuspõhist iseloomu, on selle valdkonna ettevõtete jaoks erilise tähtsusega pakkuda suurepäraseid kliendikogemusi. Vaatamata turismisektori ettevõtete püüdlustele ja pühendumusele pakkuda klientidele häid kogemusi, näitavad uuringud, et vaid vähesed ettevõtted suudavad klientide ootusi ja vajadusi täita. Meyer ja Schwager (2007, lk 116) viitavad uuringule, mille tulemused näitasid, kui suur lõhe tegelikult klientide ootuste ja pakutava kliendikogemuse vahel on. Selle uuringu järgi arvasid 80% uuringus osalenud ettevõtetest, et pakuvad häid kliendikogemusi, kuid uuringu tulemustel olid kliendikogemusega rahul vaid 8% klientidest. (Hwang & Seo, 2016, lk 2219) Need uuringu tulemused illustreerivad, kui keeruline on mõista kliendi tegelikke ootusi ja vajadusi ning saavutada suurepärase kliendikogemust. Selgitades välja, millised on klientide tegelikud vajadused ja soovid ning teenuste arendamisel nendega arvestades, on siiski võimalik edu saavutada.

Kandampully *et al.* (2018, lk 38–39) on selgitanud kliendikogemuse juhtimist (CEM) järgmiselt: see hõlmab nii strateegilist juhtimist, turunduse juhtimist, operatsioonide juhtimist, teenusedisaini, inimressursi juhtimist, tehnoloogiat kui ka sotsiaalmeediat, seega on tegu multidistsiplinaarse valdkonnaga. Kuivõrd kliendikogemuse juhtimise käigus tegeletakse organisatsiooni toimimise seisukohast kõige olulisemate osadega, on

tegu väga olulise temaatikaga, millele tuleks tulevikus veelgi rohkem tähelepanu pöörata. Joonis 5 illustreerib, milliste valdkondadega tuleks ettevõttes tegeleda, et pakkuda parimaid kliendikogemusi. Kandampully *et al.* (*Ibid.*, 40) rõhutavad, et kliendikogemusi ei saa luua eraldatult, näiteks üksnes turundusstrateegiatega kaudu, vaid seda tuleks siduda kogu organisatsiooni strateegiaga.



Joonis 5. Hädavajalikud tegurid, millega tuleb kliendikogemuse juhtimisel arvestada (Allikas: autori koostatud Kandampully *et al.*, 2018, lk 39 põhjal)

Teenindusvaldkond on viimastel aastakümnetel väga olulisel määral muutunud. Järjest liigub trend selles suunas, et ettevõtted pakuvad teenuseid, kus klient saab end ise teenindada. Tehnoloogilisi läbimurdeid, nagu näiteks sotsiaalmeedia ja nutikate teenuste (*smart services*) levikut, võib pidada üheks kõige enam teenuste valdkonda mõjutavaks teguriks. Samuti näitavad trendid suurenenud turukonkurentsi ning kiiret linnastumist, mis põhjustavad teenindussektori ülemaailmset kasvu. Tänu laialdasele infolevikule on suurenenud ka inimeste teadlikkus. Lisaks traditsioonilisele teenuse pakkumisele on tekkinud kõrvale uuemad lähenemised, näiteks pakuvad eraisikud ise teenust, mille

tulemusel on hakanud arenema jagamismajandus. Selliste arengute tulemusel on teenindussektor muutunud komplekssemaks ja dünaamilisemaks kui kunagi varem. Kliendikogemuse juhtimist (CEM) võib pidada üheks parimaks viisiks selliste muutuvate oludega hakkama saamiseks. (Lipkin, 2016, lk 692; Homburg, Jozić, & Kuehn, 2017, lk 377) Homburg *et al.*, (*Ibid.*, lk 384) määratlevad CEM kontseptsiooni kui kultuurilist mõttelaadi, mille tuumaks on suurepärase kliendikogemuse loomine; strateegilist juhust, kuidas disainida kliendikogemusi; ja ettevõtte võimekust järjepidevalt kliendikogemust parendada. CEM-i peamiseks eesmärgiks on saavutada võimalikult pikki ja lojaalseid kliendisuhteid. Homburg *et al.* leiavad, et CEM on peamiselt organisatsioonikultuuri küsimus, seega tuleks kliendikogemuse haldamiseks püüelda kliendikeskse organisatsioonikultuuri loomise poole.

Tänapäevased tehnoloogilised arengud ning informatsiooni kättesaadavus on muutnud ka tarbijaid, kes on aina tähelepanelikumad ja nõudlikumad. Nüüdisaja tarbijad on oma olemuselt üha hedonistlikumad ning isemeelsemad, lähtudes teenuste tarbimisel aina rohkem enese heaolust. Sellised muutused on mõjutanud ka ülemaailmselt hotellimajandust. Ettevõtted peavad muutuvate oludega kohanema ning keskkonna muutustega seoses on tähelepanu suunatud füüsilistelt varadelt, tootepõhiselt ja intentsiivselt organisatsioonilt pigem kliendikeskseks ja kogemustele orienteeritud organisatsiooniks. Paljud hotellid näevad nüüd vaeva, et pakkuda klientidele terviklikke kogemusele orienteeritud teenuseid, mis looksid unustamatuid kliendikogemusi. Oluline selle juures on, et teenused kõnetaksid kliente nii individuaalsel, emotsionaalsel kui ka personaalsel tasandil. (Harkison, Hemmington, & Hyde, 2018, lk 1725) Kristensson *et al.* (2016, lk 21–22) on samuti välja toonud asjaolu, et klientide ootused teenuste kvaliteedile on kasvanud ning see muudab positiivse kliendikogemuse pakkumise kui väärtuse ettevõtetele üheks peamiseks eesmärgiks. Nad lisavad, et enam ei piisa üksnes klientidele rahulolu ja teenuse kvaliteedi tagamisest, tänapäeva nõudlikke turge arvestades on vaja ettevõtte säilimise eesmärgil kasutada teenuste arendamisel ka innovaatilist lähenemist ning erakordse kliendikogemuse kujundamist nähakse nüüd peamise eristumise võimalusena.

Tehnoloogiliste arengute tulemusel on laienenud ka klientide võimalused tagasiside andmiseks. Kliendid kasutavad tagasiside andmiseks üha enam erinevaid sidekanaleid, mis muudab aga kogutud andmete analüüsimise ettevõtte jaoks keerulisemaks ja aeganõudvamaks. Tagasisidet on võimalik koguda nii struktureeritud kujul, näiteks uuringute teel. Struktureerimata tagasisidet on võimalik koguda näiteks telefonikõnede kaudu, sotsiaalmeediast, e-kirjadest ja erinevatest portaalidest. Struktureerimata tagasisides kirjeldavad kliendid oma kogemusi reeglina vabamalt ning seetõttu on need detailsemad ja toovad esile kliendikogemuse kõige olulisemaid elemente. Samas on struktureerimata tagasisidet keerulisem analüüsida ja sellest järeldusi teha ning samuti on nende analüüsimine palju aeganõudvam kui struktureeritud tagasiside puhul. Uuringu tulemused on näidanud, et ettevõtted, kes suudavad regulaarselt kliendi tagasiside andmeid hallata, on keskmiselt 5% tootlikumad ja 6% kasumlikumad kui nende konkurendid. Klientide tagasiside kogumine ja analüüsimine on oluline, sest see võimaldab organisatsioonidel pidevalt kohaneda klientide soovide ja vajadustega. (Ordenes, Theodoulidis, Burton, Gruber, & Zaki, 2014, lk 278)

Ka McKnight (2009, lk 79–80) toob esile, et kõik juhid peaksid oma kliente mõistma klientide seisukohast ning mitte üksnes eeldama, mis on nende klientide vajadused. Seega on oluline, et ettevõtjad mõistaksid individuaalsuse tähtsust. Kuivõrd, erinevatel klientidel on teenustele erinevad vajadused ja ootused, siis tuleks ka klientide ootuste ja teenuse pakkumise vahelise lõhe vähendamiseks uurida ja välja selgitada, millised on ettevõtte eri kliendisegmentide soovid. Probleemide välja selgitamiseta ja kliendiootuste määratlemiseta ei ole võimalik kliendikogemust parendada ning nii jääb endiselt klientide ootustel teenusele ning tegeliku tajutud kogemuse vahele suur lõhe. Kliendikogemuse parendamiseks, teenuse kvaliteedi tõstmiseks ning klientide ootuste ja tajutud teenuse lõhe vähendamiseks on vaja kaardistada ettevõtte loodud klienditeekonda. Oluline on välja selgitada, millised on ettevõtte ja kliendivahelised „tõehetked“ ehk kokkupuutepunktid, mis kliendikogemust kõige enam mõjutavad.

Igal kokkupuutepunktil teevad kliendid teadlikult või alateadlikult otsuseid ja hindavad oma kogemusi. Kokkupuutepunktid esinevad kogu klienditeekonna jooksul, mis hõlmab

kõiki kliendiga seotud sündmusi (informatsiooni otsimine, hinnangu andmine, ostuprotsess ja müügijärgsed etapid). (Verhoef *et al.*, 2009, lk 37) Klienditeekonna etappidest on olemas lisaks eelpool mainitud nelja-etapilisele ka rohkemate etappidega versioone, näiteks võib hotelliteenuse klienditeekonda illustreerida joonisega, kus on välja toodud kaheksa etappi (vt lisa 3). Käesolevas töös aga kasutatakse nelja-etapilist versiooni, kus kõik teenusega seotud etapid käsitlevad.

Kliendikogemus hõlmab kõiki meeldejävvaid kokkupuutepunkte, mida kliendid oma klienditeekonnal kogevad. Hotellimajanduse seisukohalt puudutab see kõiki kokkupuutepunkte, kus klient ja ettevõtte kohtuvad ja teineteisele mõju avaldavad. Alustades eelnevate klientide tagasiside lugemisest, broneeringu tegemisest läbi erinevate kanalite, teenuse tarbimisest, teenuse eest tasumisest ning lõpetades müügijärgsete tegevustega nagu kliendilt tagasiside küsimine jms. Selle teekonna jooksul kujuneb kliendil eelnevale kogemusele ning kokkupuudetele tuginedes arvamus ettevõtte kohta. Teekonna lõpus, kui kliendikogemus on saadud, kujuneb aga lõplik hinnang ettevõtte ja selle pakutavate teenuste kohta. Klienditeekonna tähtsustamine on seega väga oluline ning hotellide juhid peaksid oma positsioneerimisstrateegiat kujundades keskenduma klienditeekonna ja kliendikogemuse juhtimisele. (Harkison *et al.*, 2018, lk 1727) Muuhulgas tuleks kliendikogemuse haldamisel suurt tähelepanu pöörata ka personalile. Nii teaduskirjanduses kui ka praktikas on teadvustatud töötajate kasvavat tähtsust kliendi väärtuse loomisel, mille lõpptulemusena kasvab ka ettevõtte edukus. Majutusettevõtete tööjõud, eelkõige just eesliini tööjõud, puutub pidevalt klientidega kokku ning seetõttu on just nemad võtmeisikud, kes peavad tagama klientide rahulolu ning seeläbi ka klientide lojaalsuse. (Kandampully *et al.*, 2018, lk 31) Seega tuleb ettevõtete juhtidel silmas pidada, et saavutamaks häid kliendikogemusi on eelkõige vaja tagada suurepäraseks töötingimused oma töötajatele, sest kui siseklient on hästi teenindatud, saavad ka ettevõtte väliskliendid suurepärase kliendikogemuse osaliseks. Lisaks rõhutavad Harkison *et al.* (2018, lk 1727), et restoranides kui ka hotellides peaks tähelepanu pöörama sellele, et positiivset kliendikogemust toetava keskkonna kujundamisse peaks suhtuma piinliku täpsusega. Tuleks arvestada, et sellised protsessid võtavad küll aega, samas peaks mõistma, et see on positiivse kogemuse jaoks hädavajalik.

Külastajate kogemusi pakuvad ettevõtted peaksid oma kliendikogemusi disainima nii nagu teevad seda parimad restoranid, tehes klientidele klienditeekonna jooksul mitmeid väikseid üllatusi. Ettevõtted peavad julgustama töötajaid kasutama oma loovust ja ideid, et ergutada ja stimuleerida oma külastajate kogu klienditeekonna jooksul.

Hoffmani ja Turley (2002) rõhutavad klienditeekonna disainimise juures atmosfääri olulisust, selgitades, et atmosfäär aitab muuta tooted kaubaks ja sealt edasi teenusteks ja lõpuks ka kogemusteks. Seega peaksid kõik ettevõtted, kuid eelkõige just külastajate kogemusteks, panustama atmosfääri loomisesse, mis kutsuks klientide esile positiivseid emotsioone ja aistinguid. (lk 40) Füüsiline mõõde on juhtidele kõige lihtsam mõista, sest see hõlmab käegakatsutavaid, jälgitavaid ja mõõdetavaid stiimuleid, mida ettevõtte saab kontrollida, et parandada kliendikogemust. Nendeks võivad olla füüsilise keskkonna ja atmosfääriga seotud stiimulid, mis mõjutavad inimese tundeid. Atmosfääriga seotud stiimulid hõlmavad visuaalseid (nt valgustust, värve, heledust, kuju, esteetilisust, puhtust, lõhna, õhu kvaliteeti), ümbritsevaid (nt temperatuuri) ja kuuldavaid (nt muusikat, müra) elemente. (Rosenbaum & Massiah, 2011, lk 474) Majutusteenuse pakkujad peaksid klienti kogemuse loomisesse kogu klienditeekonna jooksul kaasama nii palju kui võimalik. Nii immateriaalsed kui ka materiaalsed omadused mängivad kogu kliendikogemuse parendamisel tähtsat rolli. Seega peaks klienditeekonna jooksul arvestama nii hotelli immateriaalsete omadustega (näiteks kui on võimalik klient vaba toa olemasolul tõsta parema vaatega tuppa, siis võiks seda hotelli sisse registreerimisel kliendile pakkuda) kui ka materiaalsete omadustega (näiteks toad peavad olema veatus seisukorras kogu aeg). (Harkison *et al.*, 2018, lk 1728) Ka Bharwani ja Jauhari (2013, lk 824) toovad esile, et edukaks ja efektiivseks turismitootete ja –teenuste pakumiseks on vaja teenuste disainimisel keskenduda klienti huvidele. Kliendikogemust ei tohiks enam käsitleda kui staatilist teekonda, mis on passiivseks kujundatud vaid hotelliteenuse pakkuja poolt. Seda tuleks vaadelda kui dünaamilist ja personaalset lähenemist, mida ettevõtte töötajad üheskoos kliendiga reaajas, konkreetse teenuse käigus koosloovad. (Neuhofer, Buhalis, & Ladkin, 2014, lk 8)

Klienditeekonnad, mida teenusepakkujad disainivad, koosnevad erinevatest stiimulitest. Majutusettevõtete ja restoranide kontekstis on nendeks vihjeteks või stiimuliteks, mis võivad kliendikogemust mõjutada näiteks: informatsiooni olemasolu või selle puudumine ning informatsiooni asjakohasus; teenuste osutamise tõhusus (see puudutab kliendi seisukohalt teeninduse kiirust ja asjaolu, kui lihtne oli teenust kasutada); toidu tervislikkus; toitute ja jookide valik; disain; atmosfäär; mugavused; toidu kvaliteet ja värskus; teeninduse efektiivsus (kliendi seisukohalt tähendab see, kas antud teenus täitis tema eesmärgi); asukoht; teeninduse kliendile orienteeritus; sõbralik tervitus ja ära saatmine; meeldiv teenindus ja personaalne tähelepanu. Need ettevõtte juhivad stiimulid kutsuvad klientides esile emotsionaalseid ja kognitiivseid reageeringuid. (Jüttner *et al.*, 2013, lk 748–749) Majutusettevõtte peaks arvestama samuti asjaoluga, et kliendikogemust mõjutavad oluliselt ka klientide omavahelised kokkupuuted (*customer to customer interaction*, C2C). Nagu ka personali ebapädev käitumine võib kliendikogemust negatiivselt mõjutada, nii võivad seda teha ka kaasklientide tahtlik või tahtmatu häiriv käitumine. Kaasklientide häiriv käitumine ei pea olema sugugi äärmuslik, et negatiivselt teise kliendi kliendikogemust mõjutada, selleks võib olla ka lihtsalt kõvasti rääkimine restoranis jms tegevused. (Jung, Yoo, & Arnold, 2017, lk 426) Jung, Yoo ja Arnold (*Ibid.*, lk 428) toovad esile seitse olulist omadust, mis iseloomustavad C2C intentsiivset teenust ehk teenust, kus on suur tõenäosus, et toimub klientide omavaheline interaktsioon: kliendid on teineteise lähedal; tõenäoline on suuline suhtlemine klientide vahel; pakutakse teenust, mis koondab kokku palju erinevate taustadega inimesi, kes teevad arvukalt mitmesuguseid tegevusi; põhiteenus on inimesi ühendava iseloomuga; kliendid peavad teenust aeg-ajalt (koos) ootama; eeldatakse, et kliendid jagavad teineteisega aega, ruumi või teenindusvahendeid. Kui kasvõi üks eelpool nimetatud omadustest iseloomustab ettevõtte pakutavat teenust, peaks C2C valdkonnaga tegelemise peale kliendikogemuse juhtimise seisukohalt mõtlema.

Positiivsete kliendikogemuste pakkumine on üheks jätkusuutlikuks konkurentsieeliseks, millel on ettevõttele selge finantsmõju. Teenindusmajanduse kasvuga seoses sõltub teenuseosutajate edu seega oluliselt nende võimest pakkuda kliendikeskset teenust. Seetõttu peetakse kliendikogemust üheks olulisimaks väärtusloome võimaluseks ning

seda peetakse teenusepakkujate seas üha tähtsamaks teguriks, mis aitab tihedalt konkureerival turul elujõulisena püsida. Vastupidiselt positiivsetele kliendikogemustele, võivad negatiivsed kliendikogemused kliendi- ja ettevõttevahelisi suhteid kahjustavalt mõjutada. Näiteks, kui klient saab hotellis või restoranis halva kliendikogemuse osaliseks, ei pruugi ta enam kunagi seda kohta külastada ning jagab oma negatiivset kogemust ka oma sõprade ja pereliikmetega ning soovib ka neil selle teenusepakkuja külastamist vältida. Selle tulemusel halveneb ettevõtte maine ja ka konkurentsivõime. (Halvorsrud, Kvale, & Følstad, 2016, lk 840) Kliendikogemus mängib ettevõtete tegevuses olulist rolli ning valdkonna ekspertide ning teadlaste seas valitseb laiem üksmeel, et positiivse kliendikogemuse pakkumine on hädavajalik. Selle loomine on eelduseks, et ettevõtte saavutab konkurentsieelise, klientide rahulolu ja eristumise oma konkurentidest. Samuti on positiivse kliendikogemuse pakkumisel oluline roll ettevõtte maine ja klientide lojaalsuse kui ka suust suhu turunduse (*word-of-mouth communications, WOMC*) kujundamisel. (Jain *et al.*, 2017, lk 645; Ren, Qiu, Wang, & Lin, 2016, lk 14) Juhtimaks kliendikogemust, on vaja esmalt põhjalikult mõista seda kompleksset valdkonda. Juhtidel on vaja aru saada, mida kliendid teevad, mõtlevad ja tunnevad, kui nad puutuvad ettevõtte mistahes osaga kokku. Mõistes, mida kliendid erinevates teenuse etappides kogevad, saab ettevõtte juht hakata kliendikogemust parendama. (Kandampully, Zhang, & Jaakkola, 2018, lk 38)

Seega on väga oluline tagada klientidele positiivne kliendikogemus ning ettevõtte kohustuseks on teha omalt poolt kõik, et vältida negatiivseid kliendikogemusi. Kliendikogemuse juhtimine võimaldab ettevõtetel eelpool esile toodud väljakutsetega (tihe konkurents, muutuvad olud, teadlikumad ja nõudlikumad kliendid) toime tulla. Kuigi kliendikogemust mõjutavad ka paljud kontekstist lähtuvad asjaolud, mille üle ettevõttel ei ole kontrolli, siis on ka palju tegureid, mille oskuslikul juhtimisel on võimalik kliendikogemust parendada. Seega tuleks kõiki potentsiaalseid stiimuleid, mis kliendikogemust võivad mõjutada ning mis ettevõtte võimuses on, teadlikult ning järjepidevalt hallata ja parendada.

2. KLIENDIKOGEMUSE JUHTIMISE UURING HOTELL WESENBERGHIS

2.1. Ettevõtte lühitutvustus ning uuringu meetodi ja korralduse kirjeldus

Järgnevalt antakse põgus ülevaade ettevõttest, kus uuring läbi viiakse ning kirjeldatakse uuringu korraldust, selle eesmärki ning meetodit, mida uuringu käigus kasutati. Uuring viidi läbi ettevõttes nimega Wesmo OÜ. Wesmo OÜ hõlmab nii Hotell Wesenberghi; Villa Wesenberghi; publi nimega Kuum Kahvel; lõunasöögi- ja peopidamiskohta nimega Kuur-Saal; kui ka Margiti külaliskortereid. Antud lõputöös käsitletakse üksnes Hotell Wesenberghi pakutavaid teenuseid.

Hotell Wesenbergh asub Lääne-Virumaal, Rakveres, aadressil Tallinna 25. Peamisteks tegevusaladeks on hotellikülastajate majutus ja toitlustamine. Kõrvaltegevusaladeks on konverentsiruumide ja peosaalide rent ning *catering*teenuse pakkumine. (<http://www.wesenbergh.ee>) Wesmo OÜ alustas tööd 1993. aastal, kui avati 80 kohaga Wesenberghi Restoran, aasta hiljem avati Hotell Wesenberghi uksed, mis pakkus majutust 28-le inimesele. 2001. aastal toimus suurem juurdeehitus, millega sai hotell juurde 40 voodikohta, valmis ka A. Pärdi sviit. 2003. aastal laienes Wesenbergh veelgi, juurde tuli 20-le inimesele majutust pakkuv Villa Wesenbergh. 2005. aastal avati ka Kuur-Saal, mis on populaarne lõunasöögi-koht kohalike seas, samuti mahutab saal 120 inimest, mis võimaldab pakkuda ka peopidamise teenust. 2013 aastal renoveeriti restorani ning hotellifuajeed ning restoranist sai publi. 2017. aastal alustati Hotell Wesenberghi tubade renoveerimisega ning 2018. aasta lõpuks renoveeriti ning värskendati kõik peamajas olevad numbritoad. 2017. aasta lõpus valmis uus konverentsikeskus, mis mahutab teatristiilis 80 inimest ning klassistiilis 45 inimest. 2019. aastal mahutab Hotell

Weserbergh ligi 80 majutajat. (<http://www.weserbergh.ee>; A. Ots, suuline vestlus, 12.11.2018)

Töös käsitletav majutusettevõtte Hotell Weserbergh pole 25 tegevusaasta jooksul süstemaatiliselt klientidelt tagasisidet küsinud ning teadlikult kliendikogemuse juhtimisele tähelepanu pööranud, mistõttu on ettevõtte maine kui ka atraktiivsus vähenenud. Sellest tulenevalt püstitati uurimisküsimus: milliste teguritega peab Hotell Weserbergh kliendikogemuse juhtimisel majutusettevõttes arvestama? Uuringu eesmärgiks on tuvastada ja kategoriseerida tegurid, mis erinevatel kokkupuutepunktidel klienditeekonna jooksul esinevad ning mis kliendikogemust majutusettevõttes mõjutavad. Lisaks on uuringu eesmärgiks selgitada välja, milliste teguritega peab majutusettevõtte Hotell Weserbergh kliendikogemuse juhtimisel arvestama. Uuringu tulemusel on võimalik teha ettepanekuid Hotell Weserbergi kliendikogemuse sihipärasemaks juhtimiseks.

Uurimismeetodina kasutatakse kvalitatiivset meetodit, struktureeritud intervjuud. Kvalitatiivsed uurimismeetodid võimaldavad asetada end n-ö kliendi kingadesse ning selle tulemusel on võimalik kliendikogemust kirjeldada, interpreteerida ja selle kohta järeldusi teha (Fournier, 1998, lk 347). Intervjuu üheks iseloomulikuks jooneks on selle läbiviimine loomulikus keskkonnas, mis võimaldab uurijal uuritavate kogemusse sisse elada ning märgata indiviidi või kohta iseloomustavaid rikkalikke detaile (Creswell, 2014, lk 181). Struktureeritud intervjuusid, mida nimetatakse ka ametlikeks või standardiseeritud intervjuudeks, kasutatakse siis, kui uurijal on teema kohta teadmisi, kuid ta soovib neid täiendada. Kõikidelt osalejatelt küsitakse samu küsimusi, et vastuseid oleks hiljem hõlpsam võrrelda. Struktureeritud intervjuude üheks piiranguks on eeldus, et konkreetse küsimuse tähendus on kõigi osalejate jaoks sama, seega peavad küsimused olema ühemõtteliselt püstitatud. Lisaks vastavad inimesed struktureeritud intervjuudele ratsionaalselt ja nende puhul on emotsionaalne sisu pigem piiratud. Intervjuude puhul on puudusi veelgi, näiteks on toodud struktureeritud intervjuu puuduseks seda, et kui intervjuuerija ja intervjuueeritava vahel ei teki head sidet, võib vastaja anda ebaadekvaatseid vastuseid. Samuti on intervjuu puuduseks asjaolu, et intervjuuerija ei

pruugi kõikidesse vastajatesse võrdselt suhtuda või võib oma käitumise, välimuse või muude tingimustega intervjueeritava vastuseid mõjutada. Samas, intervjuude kasutamise eeliseks on see, et võrdlemisi lühikese aja jooksul on võimalik koguda palju detailseid andmeid. (Barlow, 2012, lk 496–99)

Töö autor valis kvalitatiivse meetodi seetõttu, et see võimaldab kliendikogemuse kui väga subjektiivse fenomeni kohta rohkelt detaile koguda. Autor leidis, et struktureeritud intervjuul on neid eeliseid, mida omavad ka kvantitatiivsed meetodid ehk saadud andmeid on analüüsi käigus lihtsam võrrelda. Struktureerimata interjuu võiks küll anda veel rohkem emotsionaalset sisu, mis oleks kliendikogemuse kontekstis väärtuslik, kuid hiljem oleks struktureerimata andmeid keerulisem analüüsida. Lahendamaks struktureeritud intervjuu puudusi emotsioonide piiratuse osas, lähtub töö autor printsiibist, et kui vastaja läheb ise mõnele teemale üle, siis jätkatakse interjuud sujuvalt edasi ja tullahe vahele jäänud küsimuse juurde hiljem tagasi. Samuti küsib töö autor vajadusel täpsustavaid küsimusi, mis võimaldaksid kliendi kogemust paremini mõista. Seega on kvalitatiivne meetod ning struktureeritud intervjuu taolise uuringu läbiviimiseks sobiv. Saadud tulemused annavad sisendi parendusettepanekute tegemiseks ja kliendikogemuse juhtimiseks.

Uuringu valim moodustatakse mittetõenäosuslikul meetodil, kasutades eesmärgipärast valimit. Kliendikogemus on olemuselt subjektiivne ja tajutav fenomen ning võib omada iga kliendi jaoks erinevat tähendust (Lemke, Clark, & Wilson, 2011, 846). Seetõttu on eesmärgiks intervjueerida võimalikult erinevate demograafiliste tunnustega inimesi. Intervjuueritakse perioodil 08.03.2019 kuni 20.03.2019 Hotell Wesenberghi külastanud isikuid. Intervjuud viiakse läbi vahetult peale teenuse kasutamist, ettevõtte ruumides, kui kliendil on kõik kogemused värskest meele ning intervjuu käigus on võimalik hinnata ka intervjueeritava kehakeelt ning näoilmeid, mis võivad anda kliendikogemuse mõistmiseks olulist informatsiooni. Valimisse sobivad kõik kliendid, kes on intervjuule eelneval ööpäeval kasutanud ettevõtte majutusteenuseid. Intervjuu läbi viimine võimalikult vahetult peale teenuse kasutamist on oluline, sest aja möödudes inimese mälupildid hägustuvad ja ta võib asju valesti meenutada (Jüttner *et al.*, 2013, lk 764).

Seega on oluline, et intervjuu saaks läbi viidud võimalikult ruttu peale teenuse kasutamist, et saada kliendikogemuse kohta võimalikult täpset ja detailset tagasisidet. Intervjuusid viiakse läbi seni, kuni tekib ammendav informatsioonikogum, kuid mitte vähem kui 8 intervjuud. Eesmärgiks on läbi viia 10–15 intervjuud, vastavalt sellele kui kiiresti tekib andmete küllastumine.

Põhiintervjuudele eelnes pilootuuring 3 ettevõtte kliendiga, kes olid intervjuule eelneval ööpäeval kasutanud Hotell Wesenberghi majutusteenuseid. Pilootintervjuud viidi läbi 24.02.2019 ning selle tulemusel muudeti oluliselt küsimustikku, sest eelintervjuude järgselt ilmnes, et uuringuinstrument ei võimaldanud saada piisavalt informatsiooni, et täita uuringu eesmärgi. Pilootuuringus kasutati järjestikuse intsidendi tehnikat (*The Sequential Incident Technique*, SIT), mis hõlmab endas poolstruktureeritud intervjuude läbiviimist. SIT tehnikat on kasutatud just teenusevaldkonda puudutavate uuringute käigus. See tehnika võimaldab välja selgitada, mis teenuse osutamise protsessi käigus toimub ning milline on kliendikogemus erinevatel kokkupuutepunktidel (Jüttner *et al.*, 2013; Stein, 2015). Selle meetodi käigus lastakse teenusekasutajal oma sõnadega kirjeldada ja hinnata olukordi ja kokkupuutepunkte, mis neile seoses teenuse osutamise protsessiga meenuvad. Eeluuringu käigus aga selgus, et SIT tehnikaga on keeruline täita käesoleva uurimistöö eesmärgi. Pilootuuringu küsimustiku koostamisel toetuti küll Alisha Steini (2015, lk 53–54) poolt moodustatud küsimustikule, kuid tema uuringu eesmärk oli kliendikogemuse kokkupuutepunktide kaardistamine ning ta kasutas induktiivset lähenemist. Käesoleva uuringu eesmärgiks on aga lisaks kliendikogemuse kokkupuutepunktide kaardistamisele teha ka ettepanekuid kliendikogemuse juhtimiseks, mis tähendab, et pelgalt kokkupuutepunktide kaardistamisest ei piisanud. Seetõttu tuli küsimustik ümber teha. Küsimusi moodustati juurde, esimeste intervjuude järgselt vahetati ka mõne küsimuse järjestust, et küsimustik oleks loogilisem ja intervjuu kulgeks sujuvamalt. Uue küsimustiku moodustamisel tugineti samuti kliendikogemuse kokkupuutepunktide elementidele (vt lisa 4) ja klienditeekonna etappidele, kuid sealjuures moodustati rohkem konkreetseid küsimusi, mis võimaldaksid hiljem ka kliendikogemuse parendamiseks ja juhtimiseks ettepanekuid teha. Intervjuu küsimused moodustasid neli blokki, millele eelnes kaks sissejuhatavat küsimust. Küsimused jaotati

vastavalt klienditeekonna etappidele: info kogumise etapp, alternatiivide võrdlemise ja hindamise etapp, teenuse kasutamise etapp, teenuse kasutamisjärgne etapp. Esimese etapi kohta küsiti 13 küsimust, teise etapi kohta 5 küsimust, kolmanda etapi kohta 12 küsimust ning viimase etapi kohta küsiti kolm küsimust. Lisaks küsiti neli demograafilisi tunnusteid käsitlevat küsimust.

Teenuse kasutamisjärgset etappi kajastavate küsimuste viimane küsimus hõlmas soovitusindeksit (*Net Promote Score*, NPS). Tegu on laialt kasutatud soovitusindeksiga, millega mõõdetakse kliendi terviklikku kogemust ettevõttes. Vastajad peavad valima järgmiste skaalade vahel: 0–6 (mittesoovitajad/kahjustajad), 7–8 (neutraalsed, ükskõiksed) ja 9–10 (soovitajad/väga rahul). Lõpptulemus saadakse, kui soovitajate protsentuaalsest kogutulemusest lahutatakse mittesoovitajate protsentuaalne kogutulemus. (Statmetrix Systems Inc, 2019) Antud uuringus aga ei saa üldistavat järeldust selle soovitusindeksi põhjal teha, sest tegu on pigem kvantitatiivse mõõdikuga, kus oleks vaja rohkem vastajaid. Seda mõõdikut kasutati pigem seetõttu, et lihtsustada vastajate valiku tegemist, kui nad pidid hindama oma tervikkogemust ja soovitusvalmidust.

Intervjuud salvestatakse ning hiljem need transkribeeritakse. Intervjuud transkribeeritakse nende toimumise päeval. Intervjuudest saadud informatsioonist tehakse suunatud sisuanalüüs, kasutades temaatilise analüüsimise tehnikat ja deduktiivset lähenemist. Transkribeeritud intervjuud kategoriseeritakse vastavalt teoreetilistele alustele. Intervjuu küsimustiku moodustamisel tugineti teoreetilistele käsitlustele, lisas 5 on välja toodud küsimustiku moodustamisel kasutatud allikad. Lisas 6 on välja toodud uuringu aluseks olevad kategooriad ja märksõnad. Intervjuude küsimustik on toodud välja lisas 7. Eesmärgiks oli intervjuuerida 8–15 klienti, andmete küllastumine toimus 11 intervjuu käigus ning sellest arvust piisas, et täita tööle seatud eesmärgid ja alustada andmete analüüsimist. Intervjueeriti 11 Hotell Wessenberghi klienti, kes olid intervjuule eelneval ööpäeval kasutanud uuritava ettevõtte majutusteenuseid. Intervjuud kestsid keskmiselt 25 minutit.

2.2. Uuringu tulemuste analüüs

Uuringus osales 3 meessoost ning 8 naissoost isikut. Vastanute vanused jäid järgmistesse vanusevahemikesse: 25–35 a; 36–45 a; 46–55 a ja 56–65 a. Vanusevahemikus 18–24 aastat ja üle 65 aastaseid inimesi uuringus ei osalenud, millest võib järeldada, et sellises vanuses inimesed peatuvad konkreetsetes hotellis vähem, kuivõrd tegu oli kvalitatiivse uuringuga, kus 11 osalejat, siis üldistusi selle põhjal siiski teha ei saa. Kõik uuringus osalenud olid vähemalt kesk- või keskeriharidusega (11st osalejast viis olid kesk- või keskeriharidusega), kolmel oli rakenduslik kõrgharidus või bakalaureusekraad, ühel vastanul oli magistrikraad ning ühel inimesel oli magistrikraadist kõrgem kraad. Hotell Wesenberghis olid varasemalt peatunud kolm inimest, ülejäänud külastasid hotelli esmakordselt. Hotellis peatuti erinevatel põhjustel, kõige enam (viiel korral) oli põhjuseks puhkus, kolmel korral oli hotelli külastamiseks muu põhjus. Muu põhjusena toodi välja vastuvõtule minek; tätoveeringu tegemine hotelli lähedal asuvas salongis; ja sõprade ning sugulaste külastamine. Uuringus osalenud inimesed olid erineva suurusega leibkondadest. Kahel korral märgiti leibkonna suuruseks 4–5 inimest, rohkem kui 5 inimest leibkonnas polnud ühelgi vastajal. Neljal korral märgiti, et nende leibkonnas on üks inimene ja viiel korral, et leibkonnas on 2–3 inimest. Üks inimene, kes märkis, et tema leibkonnas on 4–5 inimest, tuli puhkama üksi, et lihtsalt iseendaga aega veeta. Võib arvata, et tegu oli väikese lapse emaga, kes tuli nautima rahu ja vaikust. Hotelli tuldi nii üksi, paarina kui ka perega. Ainult ühel vastajal olid lapsed kaasas. Üldjuhul aga sooviti lihtsalt igapäevasest rutiinist eemale saada ning veeta aega kas iseendaga või oma lähedastega. Kolm vastajat olid hotellis töö asjus, kaks nendest seoses kollektiivse koolitusega. Neli inimest 11st külastasid lisaks ka Rakvere Teatrit, ühel juhul oli tegu ema ja tütreaga, kes spetsiaalselt teatri pärast Rakveresse tulid, teisel juhul oli tegu kolleegidega, kes kollektiiviga peale koolitust Rakvere Teatrit külastasid. Kõik, kes Rakvere Teatrit külastasid, olid rahul hotelli asukohaga sellest aspektist, et hotell asus teatri lähedal. See kinnitab asjaolu, et Hotell Wesenberghil ja Rakvere Teatril on toimiv koostöö. Hotell pakub ka teatripakette, mis on selles majutusasutuses olemasolevatest pakettidest üks populaarsemaid.

Analüüsimaaks saadud andmeid, koostati tabel, mis koondas kokku erinevate kokkupuute elementide esinemissagedused. Tabeli koostamiseks moodustati iga intervjuu kohta Microsoft Exceli programmis eraldi tabel ning hiljem 11 intervjuu kohta koondtabel. Erinevate kokkupuute elementide esinemissageduse määramiseks kuulati salvestatud intervjuusid tähelepanelikult ning märgiti ära kõik kuuldud märksõnad, mis erinevate kategooriate alla käisid. Empiirilisest uuringust selgus, et kliendikogemust mõjutavad erinevad kokkupuute elemendid erinevatel klienditeekonna etappidel. Kõige kaalukamad klienditeekonna etapid on teenuse kasutamise etapp (intervjuude käigus mainiti kokku 405 korda mõnda märksõna, mis käis teenuse kasutamise kohta) ning informatsiooni kogumise etapp (intervjuude käigus mainiti 148 korda mõnda märksõna, mis käis info kogumise kohta). Vähem tähtsad ei ole ka alternatiivide võrdlemise ja teenuse kasutamisjärgne etapp, sest ka neil etappidel on oma osa kliendikogemuse kujunemisel. Kõige enam mainiti intervjuude käigus põhiteenuse ja -toodetega seotud märksõnu (kõigi etappide peale nimetati kokku 210 korda). Sellest järgnevalt mainiti atmosfääriga seotud märksõnu (kokku 133 korral), kõige vähem leidis intervjuude käigus ära mainimist personali ja kliendi interaktsiooniga seotud märksõnad. Teiste kokkupuute elementidega seotud märksõnu mainiti kogu klienditeekonna peale suhteliselt samavõrdselt, väike erinevus oli kommunikatsiooniga seotud märksõnadega (mainiti 93 korral), ülejäänud elementidega seotud märksõnade mainimine jäi 70 ja 78 vahele. Tabel 1 võtab kokku selle, millised kokkupuute elemendid mingis klienditeekonna etapis esinesid ning millised neist on kõige suurema kaaluga.

Peale tabelit tuuakse klienditeekonna etappide kaupa välja intervjuude käigus selgunud kokkupuutepunktid, mis väiksemal või suuremal määral kliendikogemust mõjutavad ning millega tuleks kliendikogemuse juhtimisel arvestada. Analüüsi ilmetavad tsitaadid on toodud kaldkirjas. Tsitaadid on tähistatud järgnevalt: esimene intervjuu (I1), teine intervjuu (I2) jne vastavalt intervjuu numbrile (I1–I11).

Tabel 1. Kliendikogemuse kokkupuute elementide esinemissagedus klienditeekonna jooksul

Kokkupuute elemendid	Kodeerimisel kasutatud märksõnad	Info kogumise etapp	Alternatiivide võrdlemise etapp	Teenuse kasutamise etapp	Teenuse kasutamisejärgne etapp	Kokku
Atmosfäär	mugavused, mulje, õhkkond, atraktiivsus, puhtus, interjööri disain, hotelli välisilme	29	20	83	1	133
Tehnoloogia	kasutusmugavus kaasaegsus	33	8	29	8	78
Kommunikatsioon	müügiedenduse sõnum, informatiivne sõnum	26	21	39	7	93
Teenindusprotsess	navigatsioon, ooteaeg, teenuse osutamise protsess	16	12	40	2	70
Personali-kliendi interaktsioon	sõbralik tervitus, töötaja abivalmidus, teenuse isikupärastatus	10	1	34	5	50
Klientide omavaheline interaktsioon	klientide arvustused, suuline sõnum, otsene interaktsioon, kaudne interaktsioon	22	12	23	16	73
Teenuse/toote interaktsioon	teenuse kvaliteet, toodete/teenuste valik, otsene interaktsioon, kaudne interaktsioon	12	28	157	13	210
Kõikide elementide esinemine erinevates klienditeekonna etappides kokku		148	102	405	52	707

Uuringust selgus, et kliendikogemuse kujunemist mõjutavad suurel määral atmosfääriga seotud elemendid. Atmosfääri all peetakse silmas ümbritsevat keskkonda ja hotelliga ning sellega seotud teenuste füüsilisi omadusi, millega kliendid teenuse kasutamise ajal kokku

võivad puutuda. Info kogumise etapis puutub inimene kokku erinevate atmosfääriga seotud kliendikogemuse kokkupuute elementidega. Kliendi valikut mõjutavad väga oluliselt näiteks järgmised aspektid: kodulehe disain, hotelli ja tubade pildid ning hotelli esmamulje. Uuringu käigus selgus, et atmosfääri puudutavad elemendid on kliendikogemuse seisukohalt väga olulised ning on valiku tegemise juures tähtsal kohal. Kõik uuringus osalejad leidsid, et hotelli välisilme ja pildid hotellist ja tubadest mõjutasid nende valiku tegemist. Seega on atmosfäär kliendikogemuse juhtimise seisukohalt oluline tegur, millele tuleb tähelepanu pöörata. Kuuel korral mainiti, et pildid ettevõtte kodulehel või mujal portaalis peaksid olema tõetruud. Lisati, et vastasel juhul võib tekkida olukord, kus klient peab kohale saabudes pettuma, kui näiteks pildid on olnud tegelikkusest ilusamad. Samas leiti, et need pildid võiksid olla siiski piisavalt atraktiivsed, et huvi tekitada, sest kui tegu on ebakvaliteetsete ja ebaatraktiivsete piltidega, ei pruugi hotell üldse valituks osutuda. Kõik, kes mainisid asjaolu, et pildid võiksid ühtida tegelikkusega, leidsid, et Hotell Wesenberghi puhul need ka ei petnud klienti ning ei erinenud tegelikust olukorrast.

I10: Pildid vastasid tegelikkusele ja see on oluline küll, sest tavaliselt hotellid kasutavad sellised ilusaid klantspilte, siis sa tuled kohale ja vaatad, et on kõik selline vana ja väsinud ja räämas, siis see tekitab kohe selle tunde, et mind on ju petetud tegelikult. Ma tahaksin neid õigeid pilte seal kodulehel näha, mis see reaalsus on. Kui isegi juhtub, et on need valed pildid pandud, siis kindlasti ma ei läheks tagasi, kui see jätab mulle koha peal emotsiooni, et ollakse ennast paremana näidanud.

Atmosfääri elementide olulisus ilmnes inimeste jaoks ka ettevõtte kodulehega kokku puutudes sellest aspektist, kui kasutajasõbralik ning visuaalselt atraktiivne see on. Mitmel korral mainiti, et kodulehe disain ja kaasaegsus on valiku tegemise juures väga oluline. Lisaks on tähtis, et koduleht oleks kasutajasõbralik, et sealt oleks võimalik kiirelt soovitud informatsiooni üles leida, informatsioon kodulehel peaks olema ka ajakohane. See tähendab, et koduleht ei tohiks sisaldada vananenud informatsiooni, mis võib kliendi eksiteele viia. Kõik 11 vastanut otsisid esmajoones hotelli kohta informatsiooni Booking.com portaalist ning nad lisasid, et see on alati esimene koht, kuhu minnakse esmast informatsiooni otsima. Hiljem külastatakse ka kodulehte, kuid paljud ei peagi

vajalikuks kodulehte külastada, sest Booking.com portaalis on kõik pakutavad ettevõtted ning nende kohta käiv informatsioon mugavalt ühes kohas ning seda on lihtne kasutada. Kuus inimest 11st külastasid ka ettevõtte kodulehte, teiste jaoks tundus Booking.com portaalis olev informatsioon ja piltide hulk olevat piisav, et otsust langetada.

Samas näitab asjaolu, et üle poolte vastanutest külastas ka kodulehte, kui oluline on siiski ettevõtte koduleht ja selle atraktiivsus ning kasutajasõbralikkus. Mitmel korral toodi välja, et kui näiteks koduleht on halvasti üles ehitatud ja otsitavat informatsiooni on sealt raske leida, siis võib tekkida olukord, kus lõpuks loobutakse soovitud informatsiooni otsimisest ja suundutakse järgmise teenusepakkuja juurde.

I9: Kodulehe väljanägemine on väga oluline, absoluutselt alati see on tegelikult punkt number üks, et inimesed läheks vaatama. //...// Kui see näeb hea välja, siis on huvi sinna minna, kui ta on selline lõtv ja odav, siis sa lihtsalt sõidad üle sealt. //...// See mugavus ja kergus peab olema, et leiad üles, mida otsid.

Nende inimeste hinnangul, kes ka ettevõtte kodulehte külastasid, oli Hotell Wessenberghi koduleht suhteliselt hea, kuid leiti, et see võiks olla siiski kasutajasõbralikum ning kaasaegsema disainiga. Intervjuude käigus toodi esile, et sealne informatsioon on veidi halvasti struktureeritud, vajalikku infot on kohati keeruline üles leida. Samas toodi kõigi kodulehte külastanud inimeste pool välja positiivne aspekt, et kodulehel olevad pildid vastasid tegelikkusele. Nagu ka eelnevalt välja toodi, siis piltide tõetruudus on kliendikogemuse seisukohalt väga oluline, et klient ei peaks koha peal pettuma. Samas ei tohiks ära unustada ka seda, et pildid võiksid olla piisavalt atraktiivsed, et kliente ka kohale meelitada.

Atmosfääri elemendid on olulised nii info otsimise kui ka alternatiivide võrdlemise etapis, kuid mida lähemale teenuse kasutamisele, seda tähtsamat rolli nad hakkavad mängima. Kõige enam mõjutavad nad kliendikogemust teenust kasutades, koha peal olles. Inimeste jaoks on oluline, et kohapealne atmosfäär oleks positiivne, sõbralik ja ruumid oleksid puhtad. Lisaks on kliendikogemuse kujunemisel oluliseks teguriks ka hotelli välisilme ja interjöörü kujundus. Näiteks toodi mitmeid kordi välja, et tegu on küll hubase ja kena

hotelliga, kuid samas lisati korduvalt, et tegu on lihtsa hotelliga, mis erilisi emotsioone ei tekita. Viiel korral toodi välja, et puhkusele minnes soovitakse lisaks majutusteenusele kasutada ka sauna- ja veekeskuse teenuseid. Seega annab saunade ja spaa olemasolu hotellile märkimisväärse konkurentsieelise. Inimestel on erinevad vajadused, kui nad lähevad tööreisile ning siis, kui lähevad puhkama. Puhkusel olles soovivad inimesed hotellilt midagi enam, kui lihtsalt puhast tuba ja magamisvõimalusi:

I6: Kui tööalaselt, siis 9-10, kui puhkama, siis noh, jällegi sõltub, ütlen, et see on täiesti selline tavaline hotell, kus tuba on puhas, kus saab magada ja saab täitsa tavalise hommikusöögi, et siin pole midagi sellist erilist, mitte midagi ka halvasti, et puhkuse osas oleks see keskmine variant, pigem isegi 8, ma arvan.

Lisaks on kliendikogemuse seisukohalt interjööri kujunduse ja mugavuste kõrval olulisel kohal ka valgustus. Kahel korral toodi välja, et valgus võiks olla reguleeritav. Reguleeritav valgustus annaks inimesele võimaluse end mugavamalt tunda ning võimaldaks ka valgustusele personaalsemalt läheneda. Samas toodi ka välja, et kohati oli valgust liiga vähe ning toodi esile asjaolu, et valgusti oli toas halva koha peal. Lisaks selgus, et ühe inimese jaoks oli valgus just liiga pimestav ning seetõttu pidi ühel korral klient tuba ümber tõstma, et end mugavalt tunda.

Vastavalt uuringu tulemustele on atmosfäärist veidi olulisemgi kokkupuutumine põhiteenusega ehk toote/teenuse interaktsioon. Põhiteenusega seoses tekkis inimestel mitmeid probleeme ning tehti märkusi, mida tuleks edaspidi kliendikogemuse parendamise seisukohalt arvesse võtta. Samuti selgus, et inimesed tajuvad majutusteenuse kvaliteeti ning elemente erinevalt, seetõttu on ka inimeste soovid ja vajadused erisugused: „*See on natuke vähe. Lisapatju võiks paar olla kindlasti. Lisapatju, tekke mitte, aga patju just, see on nagu igal pool tegelikult olemas. Või võimalik küsida vähemalt*“ (I2). Kui mõni inimene vajab magamiseks rohkem kui üht patja, siis teine inimene võib vajada hoopis rohkem tekke: „*Patju oli piisavalt, neid rohkem ei vajaks, ainult ühe teki võtaks kindlasti juurde. Igal ühel võiks olla oma tekk, sest need on suht väikesed tekid või siis peaks olema suurem tekk. Lihtsalt 1,5-meetrine tekk on liiga väike kahe peale*“ (I3).

Kui lisapatjade ja -tekkide osas oli mitmel korral pretensioone, siis toa pimendamise osas ei olnud kellelgi etteheiteid. Kõik uuringus osalejad leidsid, et hotellis on head magamistingimused. Samas selgus, et toa temperatuuri osas oldi eriarvamusel. Mitmel korral toodi esile, et tuba oli liiga palav, samuti kurdeti, et algul oli tuba veidi jahe. See jällegi ilmestab seda, kui erinevalt tajuvad inimesed teenuse elemente ning seetõttu on ka oluline, et toatemperatuuri oleks võimalik kliendil endal reguleerida. Hotell Wessenberghis on see võimalus ka olemas ning seda ka kasutati, kui tunti, et tuba on näiteks liiga jahe või palav. Samuti mainiti mitmel korral (kolmel), et vannitoa põrandad olid külmad ning mainiti ka asjaolu, et kohati oli vannitoas näo pesemine raskendatud, sest valamu kohal asetsev riiul paiknes halva koha peal. Lisaks esines uuringus osalenutel probleeme duši kasutamisega. Toodi esile, et veetemperatuur on kõikuv või ei tule piisavalt sooja vett, samuti toodi mitmel korral (neljal) esile, et vihmadušš hakkas ootamatult tööle või ei osatud seda lihtsalt õigesti kasutada, mistõttu saadi halva kogemuse osaliseks.

Majutusteenuse juures on lisaks heale majutusteenusele väga oluline ka toitlustusteenus, eelkõige just hommikusöögiteenus. Selgus, et hommikusöögi puhul eelistatakse pigem vähem, kuid kvaliteetsemast toorainest toitu, vastukaaluks suuremale valikule ja kehvemale kvaliteedile. Lisaks selgus, et eelistatakse pigem tervislikumaid ja kaasaegsemaid valikuid ning eelistatakse eestimaist:

I2.: No alati võiks parem olla muidugi. Näiteks Aqva Spaas on, ma ei tea muidugi kui suur see klassi vahe neil on, aga seal on tõsiselt kohe väga-väga super! Siin on keskmine või pisut alla. Aqvas on valik lai, valik on kaasaegsem, kvaliteetsem veidi. Ma ei tea, kohviga on siin probleeme, võib-olla on liiga kange, no ei ole väga hea, ütlen ausalt. //...// Jogurt võiks olla pigem maitsestatumata, et saaks ise marju lisada. Sest see on nagu tervislikum valik, endale ja lastele ka, igal juhul. See oli üllatus, et mesi oli, näiteks. Igal pool seda ei ole. //...// Võib-olla rohelist võiks olla, ma ei märganud rohelist, mingit salatit muna juurde. //...// Eesti kohalik ikka meeldiks, kindlasti. See pakendatud juust võiks olemata olla.

Samuti toodi kahel korral esile, et hommikusöögi valikus võiks olla piimale alternatiive ning rohkem võiks mõelda taimetoitlaste peale. Lisaks toodi neljal korral esile, et hommikusöögil olev kohv ei ole kuigi hea. Kuivõrd paljude inimeste jaoks on kohv hommikusöögi juures üks olulisemaid komponente, siis ei tohiks selle pealt järeleandmisi teha. Samas oldi üldiselt hommikusöögiga rahul ja hinnati seda pigem heaks, kuid lisati, et alati saab valikut parendada.

Intervjuude käigus selgus, et informatiivne sõnum erinevatel klienditeekonna etappidel on kliendikogemuse kujunemisel samuti oluline tegur. Näiteks on uuritavas ettevõttes teenuse kasutamise etapil puudu teatud informatiivsest kommunikatsioonist, mida seitsmel korral esile toodi. Hotellitubades puudus nii telefon, mille abil saaks kiiresti vastuvõtu töötajaga ühendust võtta, samuti ei olnud numbritoas infolehte, kus oleks kirjas kõik elementaarsed informatiivsed sõnumid, mida klient võiks vajada. Müügiedenduse sõnumeid puudutavat kommunikatsiooni võib samuti kliendikogemuse kujunemisel oluliseks pidada. Müügiedenduse viise on mitmeid, kuid intervjuude käigus selgus, et kõige tõhusamad neist on erinevad pakkumised ja sooduskoodid, mis on välja toodud ettevõtte oma kodulehel. Selgus aga, et otsepostitusel müügiedendus ei ole kõige efektiivsem, sest need jäetakse tihti kõrvale ning pigem pööratakse müügikampaaniatele tähelepanu alles siis, kui on tekkinud konkreetne soov või vajadus hotelliteenust kasutada. Seega on kõige rohkem müügikampaaniatest kasu seal, kus inimene ise informatsiooni otsima läheb või alternatiive võrdlema hakkab. Samas leiti, et ka ajakirjas olnud reklaam on neid vahel mingil määral mõjutanud. Toodi esile, et kui näiteks on tekkinud soov hotelli ööbima minna ja meenub mingi reklaam, siis on võimalik, et see võib valikut mõjutada.

Kliendikogemuse kujunemisel on oluline osa ka tehnoloogial. Tehnoloogia all peetakse silmas kliendi kokkupuudet mistahes tehnoloogilise vahendiga klienditeekonna jooksul. Nendeks võivad olla näiteks ettevõtte koduleht, iseteeninduslikud tehnoloogiad, erinevad broneerimissüsteemid, portaalid, Google Maps, rakendused, Wi-Fi, televiisor. Tehnoloogiliste elementide puhul on oluline nende kasutusmugavus, loogilisus, käepärasus ja nende kvaliteet. Uuringu käigus selgus, et tehnoloogilistest elementidest

puutusid konkreetselt Hotell Wesenberghiga seoses kokku kõige enam portaaliga Booking.com, ettevõtte kodulehega, Google Mapsiga, Wi-Fi-ga ja televiisoriga. Uuritavas ettevõttes esines seoses tehnoloogiaga kõige enam probleeme televiisoriga. Nimelt toodi 10 korral 11st välja, et televiisori pilt on väga kehva kvaliteediga. Lisaks toodi esile, et telekanalite järjestus oli arusaamatu ning see tekitas negatiivseid tundeid, sest inimene pidi soovitud kanali leidmiseks väga palju vaeva nägema, kulutades nii oma aega ja närve. Toodi välja, et telekanalite kohta võiks olla teave, mis numbri peal mingisugune kanal asub, see muudaks kliendikogemuse oluliselt meeldivamaks ja sujuvamaks. Mitmel korral toodi esile, et kodulehe kasutusmugavus võiks olla parem ning sealne informatsioon võiks olla paremini struktureeritud.

Kui uuriti, milliseid alternatiive uuringus osalejad kaalusid, siis ainuke ettevõtte, mis alternatiividena välja toodi, oli Aqva Hotell ja Spa, seda nimetati kolmel korral. Neil kolmel korral oli tegu aga olukorraga, kus Aqva Hotell ja Spa oli reserveeritud ja järgmiseks valikuks osutus just Hotell Wesenbergh. See näitab, et Rakvere majutusasutuste turul on uuritava ettevõtte põhiliseks konkurendiks just Aqva Hotell ja Spa. Mainitud ettevõtte konkurentsieeliseks on kindlasti spaa olemasolu ning seega on lähitulevikus Hotell Wesenberghi saunakompleksi rajamine märkimisväärne tegur, mis võiks sinna rohkem kliente tuua. „*Alustasime spaahotellist, kus ei olnud kohti. Kuna seal on käidud, see on natukene tuttavam ja üsna heal tasemel. Tegelikult rohkem alternatiive väga ei olnud*“ (I2).

Ka klientide omavaheline interaktsioon on oluline tegur, mis kliendikogemust mõjutab. Selle all peetakse silmas klientide arvustusi, suusõnalist reklaami (WOM), otsest interaktsiooni (tuttavate, sõprade soovitusel) ja kaudset interaktsiooni (näiteks lärmakad kliendid kõrval toas või lauas). Klientide omavaheline interaktsioon võib aset leida kõikides klienditeekonna etappides. Esmalt võib klient kokku puutuda näiteks oma tuttavate ja sõprade soovitustega ettevõtte kohta. Nii selgus ka intervjuude käigus, et üks inimene valis Hotell Wesenberghi just hea tuttava soovitusel. Kuigi selle kokkupuute elemendi seisukohalt on ettevõttel väiksem roll kui klientidel endil, siis on olulisi aspekte, mida siinkohal peaks meele pidama. Näiteks on positiivsema suusõnalise reklaami

levimiseks ettevõttel võimalus probleemidega tegeleda ning kui koha peal leiavad probleemid lahenduse, siis on väiksem tõenäosus, et negatiivsed kommentaarid ja arvustused jõuavad ettevõttest väljapoole.

Intervjuude käigus selgus, et kõik 11 vastajat arvestaksid oma sõprade ja tuttavate soovitustega, kuid anonüümseid arvustusi vaadatakse pigem kriitilise pilguga. Teiste klientide arvustused on samuti üks võimalus, kuidas toimub klientide omavaheline interaktsioon. Kuigi selgus, et anonüümseid arvustusi ei võeta sulatõena, siis sellegi poolest neid vaadatakse ja kõige enam arvestatakse negatiivsete kommentaaridega. Samas leiti, et kuivõrd tegu on anonüümsete inimestega, kelle kohta midagi ei teata ja ei osata hinnata, kas nende väärtushinnangud kattuvad nende endi omaga, siis pigem hinnatakse neid arvustusi skeptiliselt. Lisaks toodi esile, et negatiivse anonüümse kommentaari või arvustuse autoril võis olla halb tuju või kehv päev ning ka see on põhjus, miks pigem usaldatakse oma tuttavate ja sõprade soovitusi ja hinnanguid. Sõprade ja tuttavate kohta ollakse harilikult teadlik, mida keegi hindab ja millised on selle inimese väärtushinnangud ning seetõttu saab ka nende arvamust mingi ettevõtte kohta väärtuslikumaks pidada. Samuti toodi välja, et tavaliselt, kui ollakse teenusega rahul, siis ollakse valmis seda ka oma tuttavatele ja sõpradele tutvustama ja soovitama.

Intervjuude viimane küsimus uuriski, kui suure tõenäosusega soovitaks inimene ettevõtte teenuseid oma sõpradele ja tuttavatele skaalal 0–10. Intervjuude põhjal võib öelda, et üldiselt oldi ettevõtte teenustega rahul ja enamus kordadel (10 korral 11st) jagati kõrgeid hindeid (9 ja 10), ühel korral hinnati oma soovitusvalmidust hindegaga 7 ja mitte kordagi ei pandud hinnet 0–6. Sellest võib järeldada, et uuringus osalejad hindasid oma tervikkogemust pigem positiivselt. Kui uuriti, miks valiti just Hotell Wesenbergh, siis peamiselt toodi esile selle hea asukoht, samuti mainiti, et piltide põhjal tundus tegu olevat sümpaatse hotelliga, seega asukoht ning pildid hotellist on valiku tegemise juures väga olulised.

Eelnevalt kirjeldatud kokkupuute elemendiga peaaegu samaväärselt tähtis on ka teenindusprotsess. Kliendikogemuse seisukohalt mängivad olulist rolli teeviidad ja märgistused, mis klienditeekonda loogilisemaks ja sujuvamaks muudavad. Eelpool toodi

välja tehnoloogia olulisus kliendikogemuse mõjutajana ning järgnev näide ilmestab seda, et vahel võib tehnoloogia kasu asemel hoopis kahju tuua: „Üks juhul oli, Google Maps viis natuke eksiteele, võib-olla olime valed andmed sisestanud. Õhtul pimedas ei ole näha neid tänavate silte, mis tänav ja mis number ja siis me sõitsime Pika tänava otsa“ (I2). Üldiselt aga selgus, et uuritava ettevõtte suureks konkurentsieeliseks võib pidada just selle asukohta, mis on kergesti leitav ning asub Rakvere linna huviväärsuste vahetus läheduses. Kõik 11 uuringus osalenut hindasid hotelli asukohta väga heaks, sest hotell asub lihtsasti leitavas kohas, kesklinnas ja kõik vajalik on jalutuskäigu kaugusel. Intervjuude käigus toodi välja, et kui hotell, kuhu puhkama või tööd tegema on tulnud, asuks kusagil kaugemal, siis mõjutaks see valiku tegemist. Seega asukoht on hotelli valimise juures üks olulisimaid aspekte.

Ainult ühte vastajat 11st häiris asjaolu, et hotell asub sõidutänaval ääres ning tema hinnang kogu kogemusele oli ka kõige negatiivsem. Selle inimese toa aknad, keda häiris hotelli paiknemine sõidutee ääres, olid tänaval poole ning ta mainis, et teda häiris väga tänavamüra, sest ta oli tulnud just rahu ja vaikust nautima. Teised 10 ei olnud sõiduteest häiritud, kuid kellelgi teisel ei olnud ka toa aknad otse tänaval poole. Inimene, kes kurtis müra üle, ütles, et ta ei sooviks ka enam sellesse hotelli tagasi tulla. Sellest võib järeldada, et ka müratase on kliendikogemuse kujunemisel määrava tähtsusega.

Teenindusprotsessis võib esile kerkida ka inimlikke vigu, mis vahel võivad kliendikogemust negatiivses suunas mõjutada. Järgnev näide ilmestab seda, et kliendid on väga erinevad ning mõne inimese jaoks suur ettevõttepoolne eksimus ei mängigi tervikkogemuse kujundamisel olulist rolli: „Ma tahtsin seda ühte suurt voodit, aga sain kaks väikest. Aga mul vahet ei ole, ma ei ole negatiivne inimene, kõik on korras. Ma olen selline inimene, et mul vahet ei ole“ (I1) Kuivõrd tundus tegu olevat väga positiivse inimesega, siis ta väitis, et see juhtum tema kliendikogemust oluliselt ei mõjutanud, kuid mõne teise inimtüübi puhul oleks võinud asi lõppeda näiteks halva arvustusega. Teenindusprotsessi käigus on olulisel kohal ka ooteaja pikkus. Kõik 11 vastajat olid ühel meelel, et kõik sujus ladusalt ning kuskil pikalt ootama ei pidanud. Samas toodi ühel korral esile asjaolu, et vahel võib siiski tekkida olukord, kus klient peab kauaks ootama

jääma, sest administraatori lett on tihti tühi, sest vastuvõtu töötaja peab oma töökohustusi täitma ka hommikusöögi juures.

Viimasena tuuakse kliendikogemuse kokkupuute elementidest välja personali ja klientide interaktsioon. See hõlmab nii otseseid kui ka kaudseid kokkupuuteid klientide ja ettevõtte personali vahel, mistahes klienditeekonna etapis. Otsesteks kokkupuudeteks võib pidada näiteks seda, kui klient helistab või on meilivestluses ettevõtte personaliga või puutub hotellis koha peal personaliga kokku. Kaudseks interaktsiooniks võib nimetada olukordi, kui klient puutub ettevõtte teenuste ja personaliga kokku näiteks messil. Järgnevad tsitaadid ilmestavad seda, et hea klienditeenindus on kogu kliendikogemuse kujunemisel üks tähtsamaid tegureid ja hea klienditeenindus võib korvata ettevõtte poolseid vigu:

I2: Tore duširuum, pisikene on, aga rohkem pole vaja. Aga duši kasutamisega tekkis natuke probleeme. Seal keerad natukene üle ja siis hakkab ülemine dušš tööle ja siis saad ootamatult külma sahmaka mööda pead. Meil oli üritusele kiire minek ja see oleks olnud väga jama, kui sa selle sahmaka sealt saad, siis alustad otsast peale. Mingi silt võibolla panna sinna juurde näiteks, et tähelepanu juhtida. //...// Kui küsida näiteks, kui paljud on eksinud, siis ma usun, et peaaegu kõik.

Vaatamata kehvale kogemusele dušiga hindas sama inimene aga tervikkogemust positiivselt ja leidis, et kogu kogemuse juures mängib klienditeenindus kõige tähtsamat rolli: „Väga toredad teenindajad. Hästi sellised rõõmsad, midagi halba ei ole öelda. Teenindusviisakus on alati kõige tähtsam“ (I2). Eranditult kõik kiitsid personali tööd, tuues välja, et tegu on abivalmide, professionaalsete ja rõõmsameelsete töötajatega. Toodi välja, et hea klienditeenindus ongi teenuse juures üks põhilisi kliendikogemust mõjutavaid aspekte. Lisati, et kui on tegu halva teenindusega, siis see võib kogu kliendikogemust väga suurel määral mõjutada, lausa nii palju, et järgmine kord ei valita seda teenusepakkujat. Seega on positiivne kontakt personali ja kliendi vahel määrava tähtsusega ning kliendikogemuse juhtimise seisukohast tuleks sellele suurt tähelepanu pöörata. 10 inimest 11st vastasid, et kaaluksid tulevikus veel Hotell Wesenberghis peatumist. Nad põhjendasid oma rahulolu sellega, et hotelli asukoht oli väga hea, samuti oli personal ja teenindus heal tasemel ning tegu oli puhta, korraliku ja meeldiva hotelliga.

Uurides, kuidas eelistatakse ettevõttele tagasisidet anda, siis arvamusi selle koha pealt oli mitmeid. Kõige enam eelistatakse ettevõttele tagasisidet anda koha peal olles, antkeedi teel (viis inimest), siis kui kõik on veel värskest meeles. Veidi vähem kui pooled (neli) uuringus osalejatest sooviksid tagasisidet anda hiljem, kui teenus on kasutatud ning on aega olnud kogu kogemust hinnata distantsilt. Mõne inimese jaoks (ühele inimesele) aga sobivad mõlemad variandid, nii koha peal tagasiside andmine kui ka hiljem, elektrooniliselt.

Kokkuvõttes võib öelda, et kliendikogemust mõjutavad erinevad tegurid läbi klienditeekonna erinevate etappide. Klienditeekonna võib jagada neljaks peamiseks etapiks: info kogumise etapp, alternatiivide võrdlemise etapp, teenuse kasutamise etapp, teenus kasutamisejärgne etapp. Kliendikogemust võivad mõjutada nii ettevõtte hallatavad elemendid kui ka need, mille üle ettevõttel otsene kontroll puudub. Kliendikogemuse juhtimise seisukohast oleks oluline olla teadlik kõikidest kliendikogemust mõjutavatest teguritest ning anda võimalikult suur panus, et kliendikogemust positiivselt mõjutada.

3. UURINGU JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Uuringu eesmärgiks oli välja selgitada, millised kokkupuutepunkti elemendid kliendikogemust mõjutavad ning millega peaks kliendikogemuse juhtimisel majutusettevõttes arvestama. Antud peatükis keskendutakse järelduste ja ettepanekute tegemisele töö esimeses osas tutvustatud teooria ning töö autori poolt läbi viidud uuringu tulemustele tuginedes. Ettepanekud on suunatud peamiselt uuringu käigus käsitletud majutusettevõttele Hotell Wesenbergh, kes saab nende põhjal oma praegust kliendikogemust sihipärasemalt juhtida, kuid samuti teistele väikese või keskmise suurusega majutusettevõtetele Eestis, kes samasuguste väljakutsetega kokku puutuvad.

Zehrer (2009, lk 333) tõi välja asjaolu, et CEM on üks parimaid viise, kuidas väikesed pereettevõtted saavad toime tulla ebasoodsate konkurentsitingimustega. Ka Hotell Wesenberghi puhul on tegu väikese pereettevõttega ning seega on oluline suunata rohkem ressursse kliendikogemuse juhtimisse, et tänapäevastes muutuvates oludes ning tiheda konkurentsiga majutusturul edu saavutada.

Läbiviidud uuring toetab samuti varasemaid seisukohti, kus öeldakse, et kliendikogemus on subjektiivne (Pine & Gilmore, 1998, lk 99). Intervjuude käigus selgus, et inimestel olid erinevad soovid ja vajadused. Näiteks toatemperatuuri tajuti väga erinevalt, kui ühe inimese jaoks võis olla tuba jahe, siis teisele tundus jällegi, et tuba oli liiga palav. See näitab, et kliendikogemuse kujunemist mõjutavad väga subjektiivsed aspektid, lisaks on inimestel erinevad loomumadused, harjumused ja elustiil, mis samuti kliendikogemust mõjutavad. Rosenbaum'i ja Massiah'i (2011, lk 483) sõnul on kliendi seisukohalt ideaalne teenus füüsiliselt ahvatlev, sotsiaalselt toetav, sümboolselt tervitav ja rahulolu esile kutsuv. Samas, kõik kliendid ei taju nimetatud teenusedimensioone ühtmoodi ning ei pea kõiki samaväärselt tähtsaks. Seega, klientide interpretatsioon subjektiivsetest

stiimulitest on varieeruv ning klientidele tuleks pakkuda võimalikult personaalseid kliendikogemusi.

Käesoleva uuringu tulemustel selgus, et üks tähtsamaid elemente, mis kliendikogemust mõjutab on atmosfäär. Selle olulisust kinnitab ka Hoffmani ja Turley (2002, lk 40) seisukoht. Nende sõnul on atmosfääri puudutavatel teguritel märkimisväärne roll kogemuste loomisel, atmosfääri tulemusel kujuneb teenusest kogemus. Samuti on varasemates uuringutes rõhutatud emotsioonide olulisust, neis on esile toodud, et meeldejäáva kliendikogemuse kujundamiseks on tarvis inimestest esile kutsuda positiivseid emotsioone ja aistinguid (Wikström, 2008, lk 44; Holbrook & Hirschman, 1982; Palmer, 2010, lk 199; Hoffmani & Turley, 2002, lk 40). Kuivõrd atmosfäär ja emotsioonid on kliendikogemuse kujunemisel nii olulised, siis soovitab töö autor ka uuritavas ettevõttes neile rohkem tähelepanu pöörata. Uuringu käigus selgus, et inimeste jaoks on näiteks hotelli välisilme kui ka interjööri kujundus üks olulisemaid tegureid, mis nende kliendikogemust mõjutab. Selgus, et Hotell Wesenberghi atmosfäär ei tekita klientides erilisi emotsioone. See näitab, et hotelli atmosfääri kujundamisele tuleks suuremat tähelepanu pöörata, et muuta seda omanäolisemaks ning isikupärasemaks, sest meeldejäáva ja positiivse kliendikogemuse kujunemise jaoks on vaja, et see kutsuks esile ka emotsioone. Seetõttu soovitab töö autor lisada interjööri rohkem detaile, mis kutsuksid klientides esile rohkem emotsioone. Praegu on interjööris kasutatud väga neutraalset stiili, mis jätab kliendid ükskõikseks, selle asemel võiks sinna lisada isikupäraseid ja omanäolisi detaile. Samuti võiks atmosfääri toetada meeldiva muusika ja aroomidega, sest ka need on olulised tegurid, mis inimeses emotsioone aitavad esile kutsuda. Atmosfääri kujundamisel on oluline, et see moodustaks ühtse terviku, oleks meeldiv vaadata kui ka teiste meeltega tajuda ning kutsuks esile positiivseid emotsioone. Meeldejäáva ning positiivseid tundeid tekitava kliendikogemuse tulemusel kasvab lojaalsete klientide hulk ning see peaks olema ettevõtte peamine eesmärk.

Interjööri kujundust silmas pidades tuleks selle loomisel lähtuda kliendisegmentidest, kellele majutusteenust soovitakse müüa. Praegu puudub hotellil turundusstrateegia, kuid peale selle koostamist oleks võimalik hotelli interjäär uuesti üle vaadata. Kuigi hotell on

äsjä läbinud renoveerimistööd ning tõenäoliselt suuri investeeringuid seoses interjööriga lähiajal ei soovita teha, siis võiks edaspidi mõelda mõnele detailile, mis võiks praegust sisekujundust veidi isikupärasemaks muuta. Praegune interjööri ilme on n-ö kõikidele suunatud ehk siis pole mitte ühtegi kindlat kliendisegmenti silmas peetud, selle tulemusel tekib näotu ning ükskõikseks jättev tulemus. Kliendikogemuse parendamise eesmärgil tuleks interjööri kujundamisel arvestada sellega, et see on üks olulisemaid kliendikogemuse mõjutajaid ning positiivse kliendikogemuse saavutamiseks on vaja kliendis kutsuda esile emotsioone. Lisaks selgus uuringust, et valgust tajuti erinevalt ning valgustusel on samuti atmosfääri kujundamisel oluline roll, mida kinnitavad ka Rosenbaum ja Massiah (2011, lk 474). Valgustuse planeerimisel oleks oluline lähtuda sellest, et see võimaldaks toetada erinevaid meeleolusid, näiteks kui klient soovib lõõgastuda, siis võiks tal olla võimalus valgustust reguleerida õdusamaks. Samuti peaks valgustuse kujundamisel arvestama klientide erinevate vajadustega, näiteks peaksid hotelli toas olema head võimalused lugemiseks, see eeldab samuti, et valgusti oleks sobiva koha peal ning valgus õige tugevusega. Intervjuude käigus toodi ühel korral välja ka tõsiasia, et toas võiks klienti oodata ees mingi sümboolne üllatus või meelepidamine kasvõi tervitava kirja ja väikese maiustusega. See oleks ettevõttele võrdlemisi lihtne korraldada, samas annaks kliendile meeldivaid emotsioone ja muudaks kliendikogemuse positiivsemaks. Atmosfääri tähtsust kliendikogemuse kujundamisel ning pisikeste üllatuste olulisust kinnitavad ka varasemad seisukohad (Hoffmani & Turley, 2002, lk 40; Harkison *et al.*, 2018, lk 1727).

Lisaks selgus uuringu käigus, et need inimesed, kes olid hotellis varasemalt viibinud, hindasid hotelli väga kõrgete hinnetega ning leidis kinnitust ka asjaolu, et lojaalsed kliendid annavad ettevõttele mõningaid vigu andeks. Näiteks kui esines probleeme mõne põhiteenuse osaga, siis seda ei hinnatud tervikkogemuse mõjutajana väga tähtsaks. Seega on oluline luua klientidega häid suhteid ning positiivseid kliendikogemusi, et klientidest saaksid lojaalsed kliendid, kes on ettevõttele palju tulutoovamad kui ka lihtsamini kättesaadavad kui uued kliendid. Samuti jagavad lojaalsed kliendid ettevõttest meelsasti positiivseid kommentaare oma tuttavate ja sõpradega. Sama kinnitavad ka varasemad uuringud (Stein, 2015; Lipkin, 2016).

Muu kõrval sai uuringu käigus kinnitust asjaolu, et ka müra võib kliendikogemust märkimisväärselt mõjutada. Näiteks oli üks inimene hotelli tulnud vaikust ja rahu nautima, kuid tema toa aknad olid tänava poole. Seda klienti häiris väga tänavamüra ning ta mainis, et järgmine kord valib ta mõne teise hotelli just selle müra tõttu. Muus osas oli aga sama klient hotelliga rahul. See näitab, kui olulist rolli mängib müratase kliendikogemuse kujunemisel ning seda tuleks kindlasti arvestada ka kliendikogemuse juhtimisel. Müraga seotud aspekte kinnitavad ka Rosenbaumi ja Massiah (2011, lk 474) uuring. Töö autori soovitus on, et võimaluse korral tuleks paigutada kõik kliendid sellistesse tubadesse, kus on võimalikult vähe kuulda tänavamüra. Kui seda ei ole võimalik teha, siis soovitab töö autor numbritubadesse jätta tasuta kõrvatropid, mis müraprobleemi võiksid lahendada.

Interaktsioon põhiteenuse ja -toodetega on kliendikogemuse kujunemisel kahtlemata kõige olulisem ning nende valikule, kvaliteedile ja disainimisele peab ettevõtte enim panustama. See hõlmab klientide otseseid ja kaudseid kokkupuuteid ettevõtte poolt pakutavate põhitoodete ja -teenustega (Meyer & Schwager, 2007, lk 118). Hotelli puhul on nendeks majutusteenus ja hommikusöögiteenus. Hommikusöögiteenus on tihti üks viimaseid kliendi ja ettevõttevahelisi kokkupuutepunkte ning kliendikogemuse hindamamisel mõeldakse sageli tagasi just hommikusöögile (Simon, 2015, lk 46). Seepärast peab majutusettevõtte lisaks majutusteenusele ka hommikusöögi kvaliteedile ja selle valikule suurt tähelepanu pöörama. Uuringu käigus selgus, et uuritavas ettevõttes võiks hommikusöögiteenust veidi parendada, muutes seda kaasaegsemaks ning tervislikumaks. Lisaks mainiti uuringu käigus mitmeid kordi ka hommikusöögil olnud kohvi kõikuvat kvaliteeti. Kohv kui paljude inimeste jaoks üks olulisimaid komponente hommikusöögi juures, peaks olema suurepärase kvaliteediga ning selle kvaliteet ei tohiks kõikuda. Seetõttu teeb töö autor ettepaneku investeerida heasse automaatsesse kohvimasinasse, mis tagaks ühtlase kohvi kvaliteedi ning parendaks märkimisväärselt kliendikogemust. Ühtlasi aitaks see ettevõtte kulusid kokku hoida, sest kuluks täpselt nii palju kohvi, kui juuakse. Lisaks soovitab töö autor muuta hommikusöögi valikut isikupärasemaks ning rõhuda tuleks kvaliteedile, mitte kvantiteedile. Seega pigem eelistada kvaliteetsemast toorainest toitusid ning võimaluse korral võiksid need olla

kohalike talunike ning tootjate toodang, mis lisaks hommikusöögile ka omanäolisust. Seeläbi annaks ettevõtte panuse ka kohaliku (põllu)majanduse arengusse.

Üha aktiivsemad, teadlikumad ning teenusearendamise protsessidesse kaasatud tarbijad otsivad kogemusi, mis puudutaksid neid isiklikult, köidaksid ning annaksid neile lisandväärtust. Üheks lahenduseks, kuidas luua atraktiivsemaid ja klientide ootustele vastavaid turismikogemusi, on kasutada tehnoloogia potentsiaali. Info- ja sidetehnoloogiad ei ole enam üksnes funktsionaalsed seadmed, vaid neid tuleb vaadelda kui loova elustiili ja tänapäevaste turistide kliendikogemuse loomisel hädavajalikke osi. Tarbijad eeldavad ettevõtetelt, et nad looksid personaalseid ja vastavalt nende vajadustele kohandatud kliendikogemusi, kus kasutatakse uusimaid olemasolevaid tehnoloogiaid. (Neuhofer et al., 2014, lk 2) Tehnoloogia arengust tulenevaid väljakutseid ja võimalusi on käsitlenud ka teised teadlased (Gorgoglione & Panniello, 2018). Tehnoloogiaga võib inimene kokku puutuda kõikides klienditeekonna etappides, kuid nagu selgus läbi viidud uuringust, siis kõige enam toimub kokkupuude tehnoloogiaga info otsimise ja alternatiivide võrdlemise etapis, kui kasutatakse erinevaid seadmeid ja erinevaid otsingumootoreid. Üha kiireneva elutempo juures on oluline, et teenused oleksid lihtsasti kättesaadavad ja leitavad. See on ka põhjus, miks on loodud taolisi portaale nagu Booking.com, kus omale majutusteenust otsida on kiire ja lihtne. Samuti on oluline tehnoloogia kasutusmugavus ning seetõttu on selliste portaalide populaarsus mõistetav, sest see hoiab oluliselt kokku teenusekasutaja aega. Läbi viidud uuring kinnitas, et inimesed ootavad, et kõik vajalik informatsioon oleks kiiresti ja lihtsasti leitav. Teenuse kasutamise etapis võib inimene samuti kokku puutuda erinevate tehnoloogiliste elementidega, nagu näiteks Wi-Fi, televiisor, Google Maps, ettevõtte koduleht. Selles etapis on samuti oluline, et kõik sujuks ning tehnoloogilised lahendused vastaksid kaasaja standarditele. Üheks heaks näiteks tehnoloogia kasutamisest kliendikogemuse juhtimisel on Guestjoy veebipõhine platvorm, mis võimaldab hotellidel pakkuda oma klientidele personaalsemat teenust. Guestjoy võimaldab ettevõttel proaktiivselt hoida kliendiga kontakti nii enne reisi alustamist, teenuse kasutamise ajal kui ka pärast teenuse kasutamist, mille tulemusel paraneb nii kliendirahulolu kui ka ettevõtte müügitulemused. Lahendus võimaldab täpsustada klientide soove ja vajadusi kui ka kiirelt leida lahendusi

jooksvatele probleemidele, mis klienditeekonna erinevatel etappidel aset võivad leida. Töö autor soovib Hotell Wessenberghi juhtkonnal kaaluda mõne taolise programmi kasutusele võtmist.

Uuringu tulemuste põhjal peaks kliendikogemuse juhtimisel arvestama ka kommunikatsiooniga. Stein (2015, lk 67) määratleb kommunikatsiooni kui ühesuunalist informatsiooni liikumist teenusepakkuvalt kliendile ning see hõlmab nii müügiedendusega seotud sõnumeid kui ka informatiivseid sõnumeid. Müügiedendusega seotud sõnumite all peetakse silmas näiteks klientidele saadetud kampaaniasõnumeid, reklaami, sooduskoode kodulehel jms. Informatiivsete sõnumitega tähistatakse kõike seda, mida klient peaks teenuse ja ettevõtte kohta teadma või vajama, näiteks teenuste kirjeldused, ettevõtte ajalugu, infoviidad, infolehed jms. Käesoleva uuringu käigus selgus, et kommunikatsiooniga seotud tegurid on kliendikogemuse kujunemisel väga olulised. Kui ettevõtte kohta pole piisavalt asjakohast informatsiooni või on seda keeruline üles leida, siis ei pruugi klient ettevõtte teenuseid märgata ning kehvasti struktureeritud informatsiooni korral võib klient ettevõtte teenustest üldse loobuda. Seega on olulised nii müügiedendusega seotud kui ka informatiivsed sõnumid. Uuritavas ettevõttes tulid seoses kommunikatsiooniga esile mitmed kitsaskohad. Näiteks soovib töö autor uuendada ettevõtte kodulehte, et see oleks kaasaegne, atraktiivne, kasutajasõbralik ning sisaldaks kliendi jaoks vajalikku informatsiooni, mida on lihtne leida. Lisaks võiks numbritubadesse viia infolehed, kus on olemas kõik vajalik informatsioon teenuse kasutamise kohta, samuti lisainformatsioon maja ajaloo ning Rakvere linna huviväärsuste kohta. Probleemsete teenuse osade juurde, mida lähiajal ei plaanita välja vahetada, võiks lisada informatiivsed selgitused, näiteks äsja renoveeritud numbritubades olevad dušid tekitasid mitmel korral negatiivseid kogemusi ning selliste kogemuste vältimiseks võiks duši juures olla selgitav sõnum selle kasutamise kohta. Kommunikatsiooni olulisust kinnitavad ka Cooperstein *et al.* (2013).

Kliendikogemust mõjutab olulisel määral ka personali ja kliendi interaktsioon. Personali ja kliendi interaktsiooni puhul on oluline, et ettevõtte töötajad teadvustaksid, et igasugune kontakt mõjutab kliendikogemust ning neil ettevõtte esindajatena on võimalus

kliendikogemust paremuse suunas mõjutada. Näiteks kui põhiteenus jääb keskpäraseks, kuid personal, kellega klient kokku puutub, on väga rõõmsameelne ning professionaalne, võib klient mõningaid ettevõtte puudusi ka andeks anda. Käesoleva uuringu käigus leidis personali ja kliendi interaktsioon kõige vähem mainimist, aga ilmselt on selle põhjus see, et kõik uuringus osalejad olid personali kontakti suhtes positiivselt meelestatud ja see aspekt sai kõige rohkem kiidusõnu. Samas toodi mitmeid kordi välja, et kontakt personaliga ning klienditeenindus on kliendikogemuse seisukohalt just üks tähtsamaid tegureid, seega sellele tuleks positiivse kliendikogemuse saavutamise nimel palju tähelepanu pöörata. Kolmel korral mainiti ka asjaolu, et kui kontakt personaliga oleks negatiivne, siis võib tekkida olukord, kus järgmisel korral valitakse teine teenusepakkuja. Seega võib järeldada, et kuigi antud uuringu tulemustel mainiti personali-kliendi interaktsiooni kohta intervjuude käigus kõige vähem, siis tegelikult oli selle põhjuseks see, et midagi halba ei osatud välja tuua. Personali ja kliendi omavahelist kokkupuudet võib siiski pidada üheks olulisimaks teguriks, mis kliendikogemust mõjutab, seda kinnitavad ka varasemad uuringud. Kandampully *et al.* (2018, lk 32) on väitnud, et töötajad mängivad külalislahkusettevõtetes võtmerolli ainulaadse, meeldejääva ja positiivse kogemuse loomisel.

Lisaks personali ja kliendi interaktsioonile tuleb arvestada ka C2C interaktsiooniga, sest majutusteenuse kasutamise puhul on klientide omavaheline interaktsioon paratamatu. Jung *et al.* (2017, lk 426) toovad esile, et kliendid võivad avaldada teineteisele nii positiivset kui ka negatiivset mõju ning C2C interaktsioon on oluline tegur, mis tervikkogemust, kliendilojaalsust kui ka rahulolu ettevõttega mõjutab. Käesoleva uuringu tulemused kinnitasid samuti, et klientide omavaheline interaktsioon võib kliendikogemust negatiivselt mõjutada. Nimelt oli kõige halvema soovitusindeksi hinde pannud inimesel halb kogemus just kaasklientidega, sest hommikusöögi lauas alustati kellegi poissmeeste pidu, kus lärmati ja naerdi väga kõvasti. Üldiselt hindas inimene majutusteenust heaks, samuti oli hinnang personali ja kliendi interaktsioonile positiivne, kuid häiritud klient tõi esile, et ta tuli just vaikust ja rahu nautima. Mistõttu oli kaasklientide tekitatud lärm tema jaoks ebameeldiv ja järgmisel korral ta valiks mõne muu hotelli. Teine klient, kellel nii halba kogemust kaasklientidega ei olnud, leidis, et kui

hotelli personal kutsub lärmavaid kliente korrale, siis tema tervikkogemus oleks positiivne ning taoline juhtum ei mõjutaks tema hilisemat hinnangut ettevõtte kohta. Ta lisas, et taolise probleemi korral on oluline, et ettevõtte personal võtaks midagi ette, et probleemi lahendada. Kui asutakse probleemi lahendamata, siis teiste klientide käitumine ei mõjutaks nii suurel määral kogu kliendikogemust. Samas on ka olukordi, kus klientide omavahelise interaktsiooni puhul on ettevõttel vähem võimalusi kliendikogemust mõjutada, sest hotell on koht, kus kohtuvad erinevate väärtushinnangutega ning erineva taustaga inimesed ning tahes või tahtmata võivad esile kerkida vältimatud konfliktid, mis kliendikogemust mõjutavad. Ettevõttel on selliste vältimatute konfliktide puhul võimalus anda oma panus probleemi lahendamisse, kuid probleemide käsitlemise juures sõltub kõik ka inimeste hetketujudest ja inimese iseloomust. Kliendikogemuse juures mängib klientide omavaheline interaktsioon märkimisväärset rolli ning ettevõtte peaks probleemsetes olukordades siiski häiritud kliendile tuge pakkuma, mitte vaatama passiivselt olukorda pealt (Kandampully *et al.*, 2018, lk 34; Jung *et al.*, 2017).

Lisaks peab kliendikogemuse juhtimisel arvestama ka klientide tagasisidega, mis tehnoloogia arenguga seoses on muutunud keerulisemaks kui kunagi varem (Ordenes *et al.*, 2014, lk 278). Tagasisidega seotud aspekte kinnitas ka läbiviidud uuring, kus selgus, et inimesed eelistavad tagasisidet anda mitmeti. Samuti selgus, et teiste antud tagasisidet tarbitakse erinevalt. Uuringus toodi mitmel korral esile asjaolu, et teiste anonüümsete klientide tagasisidet küll sageli info kogumise etapis loetakse, kuid seda hinnatakse pigem skeptiliselt. Selgus ka tõsiasi, et alati on sõprade ja tuttavate hinnangud ettevõtte kohta suurema kaaluga, kui anonüümset hinnangud. Seetõttu on oluline klientide tagasisidet küsida ning töö autor julgustab ettevõtet klientidelt süstemaatiliselt tagasisidet küsima ja tagasisidele tuginedes ka parendama ja personaliseerima majutusteenust. Kliendikogemuse juhtimisele ning personaalsema teenuse pakkumisele aitavad kaasa erinevad tarkvarad ja kliendihaldusprogrammid. Eelpool mainitud Gestjoy veebipõhine platvorm võimaldaks uuritavas ettevõttes hallata nii klientide tagasisidet kui ka pakkuda klientidele personaalsemaid lahendusi.

Kliendikogemuse juhtimisel tuleb arvestada ka teenindusprotsessiga. Teenindusprotsessi võib määratleda kui toiminguid ja samme, mida kliendid peavad tegema, et teatud tulemust seoses teenusepakkujaga saavutada (Jüttner *et al.*, 2013, lk 754). Siinkohal võib mainida näiteks ooteaega, hotelli üles leidmist ja teenuse osutamise protsessiga seotud tegevusi. Kuivõrd uuritavas ettevõttes nende elementidega probleemid peaaegu et puudusid, siis sai see temaatika intervjuude käigus vähe ära mainimist, kuid see ei pisenda selle kokkupuute elemendi tähtsust. Hotelli seisukohalt on väga oluline, et see asuks hea koha peal ning oleks lihtsasti leitav, samuti on oluline, et kõik sujuks loogiliselt ning ilma pikkade ooteaegadeta. Teenindusprotsess on kahtlemata väga oluline tegur kliendikogemuse kujunemisel ning seda kinnitavad ka varasemad uuringud (Jüttner *et al.*, 2013; Jain *et al.*, 2017).

Positiivsed kliendikogemused suurendavad märkimisväärselt tõenäosust, et kliendid pöörduvad tagasi sama teenusepakkuja juurde, kulutavad seal rohkem raha ja levitavad ettevõtte kohta suusõnaliselt positiivset informatsiooni. Kliendikogemuse tegeliku väärtuse mõistmiseks on vaja lisaks klientide hinnangute kogumisele koguda ka andmeid turundusmõõdikute (nt suuline turundus, soovitusvalmidus, kliendilojaalsus, uute klientide võitmine jne) ja finantsmõõdikute (nt müügi kasv, ristmüügi (*cross-selling*) ja ülesmüügi (*upselling*) kasv, kasum jne) kohta. (Stein, 2015, lk 29) Lisas 8 on toodud kokkuvõtlik tabel, kus on ettepanekud majutusettevõttele kliendikogemuse sihipärasemaks juhtimiseks.

Ettevõtete juhtide ülesanne on iga kliendisegmendi ootustele ja vajadustele läheneda just konkreetsest segmendist lähtuvalt. Oma turundustegevuses ja kliendikogemuse juhtimises peaksid ettevõtjad hoolikalt jälgima, et klientidele suunatud kommunikatsioon oleks asjakohane ja vastava segmendi probleemi seisukohalt oluline. Tänapäeva nõudlikele klientidele tuleks läheneda personaalselt, nende soove ja eripärasid arvestades ning oluline on, et orienteerutaks kliendi probleemile. Nii luuakse kliendiga hea side, mille tulemusel tekib usaldus ettevõtte vastu ning parimal juhul ka lojaalsus.

KOKKUVÕTE

Kliendikogemuse temaatika uurimine on teadlaste seas saanud üha populaarsemaks. Teenusemajanduse järsu arenguga seoses on ettevõtetel vaja lähtuda üha enam oma klientide ootustest ja vajadustest ning leida konkurentsieeliseid. Positiivse kliendikogemuse pakkumine võimaldab konkurentidest eristuda ning edu saavutada, samuti kasvab selle tulemusel klientide rahulolu, lojaalsus kui ka positiivse suust suhu reklaami hulk. Seega peaks positiivsete kliendikogemuste pakkumine olema ettevõtte peamiseks eesmärgiks. Inimesed on tänu laialdasele infolevikule aina teadlikumad ja tähelepanelikumad, samuti iseloomustab nüüdisaja inimesi hedonistlikumad väärtused. Tehnoloogilised arengud on samuti teenuseturgu mõjutanud ning see on pakkunud nii väljakutseid kui ka võimalusi konkurentsipüsimeks. Kliendikogemuse juhtimist (CEM) peetakse tänapäevastes muutlikes oludes ning tiheda konkurentsiga teenuseturul üheks parimaks viisiks, kuidas esitatud väljakutsetega toime tulla. Lähtuvalt teema aktuaalsusest sõnastati järgmine probleemküsimus: millised on kliendikogemuse juhtimise võimalused majutusettevõttes?

Töös käsitletav majutusettevõtte nimega Hotell Wesenbergh on majutusteenust pakkunud juba ligi 25 aastat, kuid pole selle aja jooksul süstemaatiliselt klientidelt tagasisidet küsinud. Tagasiside küsimine ning saadud andmete analüüs on aga oluline selleks, et muutuvate oludega kohaneda ning klientide ootustele ja vajadustele tuginedes oma teenuseid arendada. Lisaks pole teadlikult tähelepanu pööratud kliendikogemuse parendamisele ega juhtimisele. Praegustes konkurentsitingimustes on aga vaja edaspidi kliendikogemuse juhtimisele rohkem rõhku panna, sest on tekkinud olukord, kus ettevõtte maine kui ka atraktiivsus on nii välis- kui ka siseklientide seas vähenenud.

Lõputöö raames viidi läbi uuring, mille eesmärgiks oli täpsustada ettevõtte klientide vajadusi ja soove ning tuvastada peamised kokkupuutepunktid, mis kliendikogemust

mõjutavad. Kliendikogemuse teoreetiliste käsitlete ja uuringu tulemuste põhjal oli lõputöö eesmärgiks esitada ettepanekud kliendikogemuse juhtimiseks majutusettevõttes Hotell Wesenbergh. Töö eesmärgist lähtuvalt püstitati järgnev uurimisküsimus: milliste teguritega peab Hotell Wesenbergh kliendikogemuse juhtimisel majutusettevõttes arvestama?

Uuringu meetodina kasutati kvalitatiivset meetodit, poolstruktureeritud intervjuud. Uuringu valim moodustati mittetõenäosuslikult, kasutades eesmärgipärast valimit. Intervjuud viidi läbi 11 kliendiga, kes olid intervjuule eelneval ööpäeval kasutanud Hotell Wesenberghi majutusteenuseid. Intervjuud transkribeeriti läbiviimise päeval, saadud andmed kategoriseeriti ning kodeeriti, kasutades deduktiivset lähenemist. Hiljem tehti kogutud andmetest suunatud sisuanalüüs. Varasemalt on kliendikogemust uuritud nii kvalitatiivseid kui kvantitatiivseid uurimismeetodeid kasutades. Töö autor pidas vajalikuks just intervjuu kasutamist, et saada põhjalikumalt ja detailsemalt tagasisidet. Kvalitatiivne meetod annab võimaluse kliendikogemuse paremaks mõistmiseks ning võimaldab välja selgitada klientide soove ja vajadusi, mida saab rakendada ettevõttele ettepanekute tegemiseks.

Kliendikogemust peetakse nii teadlaste kui ettevõtjate seas oluliseks valdkonnaks, millele tuleb ka edaspidi tähelepanu pöörata. Üha enam ettevõtteid on kliendikogemusestrateegiatesse rohkem ressursse suunanud ning kliendikogemuse tähtsustamine on oluline kõikide teenusepakkujate jaoks. Eelkõige on kliendikogemuse tähtsustamine määrava tähtsusega just külalislahkuse- ja turismimajanduse seisukohalt, sest tegu on oma olemuselt kogemuspõhiste teenindussektoritega. Kliendikogemuse juhtimisel peab mõistma ka klienditeekonna ja kokkupuutepunktidega seonduvat. Kliendikogemus kujuneb kõikide kokkupuudete tulemusel, mistahes ettevõtte osaga ning erinevates teenuse kasutamise etappides (info otsimine, alternatiivide võrdlemine, teenuse kasutamine, teenusekasutamise järgne etapp), klienditeekonna jooksul. Kuigi paljud teadlased leiavad, et kliendikogemust tuleks käsitleda tervikuna, siis leitakse sedagi, et erinevatele kokkupuutepunktile peaks samuti tähelepanu pöörata, sest see võimaldab välja selgitada, mis teatud kokkupuutepunktis juhtus ning mida oleks vaja parendada.

Läbi viidud uuringu tulemusel saadi vastused küsimusele, millega peab kliendikogemuse juhtimisel arvestama, seega töö täitis oma eesmärgi. Kliendikogemuse puhul on tegu holistilise fenomeniga, mida mõjutavad väga mitmed tegurid ning ühe teguri tähelepanuta jätmine võib negatiivselt mõjutada teisi, seega tuleks kliendikogemust käsitleda tervikuna, kuid samas ei tohiks tähelepanuta jätta ka kliendikogemuse erinevaid osi, seda tuleks silmas pidada ka kliendikogemuse juhtimisel. Temaatilise analüüsi käigus selgus, et kliendikogemust mõjutavad tegurid võib jagada teemade järgi nii: atmosfäär, tehnoloogia, kommunikatsioon, teenindusprotsess, personali-kliendi interaktsioon, klientide omavaheline interaktsioon ja teenuse/toote interaktsioon. Mõned neist teguritest on lihtsamini hoomatavad, mõõdetavad ja kliendikogemuse juhtimise seisukohalt kergemini hallatavamad, teised võivad oma keerukuse tõttu vajada täpsemat uurimist.

Uuringu tulemusel selgus, et kõige enam esineb erinevaid kliendikogemuse kokkupuutepunkte teenuse kasutamise etapis, sellest järgmisena esineb neid info kogumise ja veidi vähem alternatiivide kogumise etapis ning kõige vähem esineb kokkupuutepunkte teenuse kasutamisejärgses etapis. Selgus, et kõige olulisemad on atmosfääri ning teenuse interaktsiooni puudutavad elemendid, seega tuleks just nendega teenuste arendamisel ja disainimisel ning kliendikogemuse juhtimisel kõige enam arvestada. Samas ei tohiks ära unustada ka teisi kokkupuute elemente, kõigil neil on kliendikogemuse kujunemisel oma roll ning parima kliendikogemuse saavutamiseks tuleks absoluutselt kõikidele kliendi ja ettevõtte vahelistele kokkupuutepunktile tähelepanu pöörata. Vastasel juhul, kui mõni neist kõrvale jätta, võib see kahjustada jällegi teisi kokkupuutepunkte. Kuivõrd tegu oli kvalitatiivse uurinuga, mille põhjal on raske üldistusi teha, siis järgnev uuring võiks olla tehtud kvantitatiivset meetodit kasutades, et veel põhjapanevamaid järeldusi teha. Lisaks võiks uurida, millised on parimad teenusedisainimise tööriistad ja meetodid, mida kasutada uuringus selgunud kitsaskohtade lahendamiseks. Kliendikogemus ja selle juhtimine on nii kompleksne valdkond, et see annab palju ainet uurimistegevuseks.

VIIDATUD ALLIKAD

- Barlow, C. A. (2012). *Interviews. Encyclopedia of Case Study Research*, 496–499. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9781412957397>
- Bernoff, J., Cooperstein, D. M., Lussanet, M. D., & Madigan, C. J. (2011). *Competitive Strategy In The Age Of The Customer Only Customer-Obsessed Companies Can Survive Disruption*. Cambridge: Forrester Research. Retrieved from https://boxonline.s3.amazonaws.com/SM/Forrester_Age_of_Customer_Report.pdf
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). *Managing the Total Customer Experience*. Sloan Management Review, 43(2), pp. 85–89. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/managing-the-total-customer-experience/>
- Bharwani, S., & Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 823–43. DOI 10.1108/IJCHM-05-2012-0065
- Chen, C.-P., Deng, W.-J., Chung, Y.-C., & Tsai, C.-H. (2008). A Study of General Reducing Criteria of Customer-Oriented Perceived Gap for Hotel Service Quality. *Asian Journal on Quality*, 9(1), 113–33. <https://doi.org/10.1108/15982688200800008>
- Cooperstein, D. M., Bernoff, J., Hayes, A., & Ryckewaert, E. (10. October 2013. a.). *Report*. Forrester Research, Inc: <https://www.forrester.com> Retrieved from <https://www.forrester.com/report/Competitive+Strategy+In+The+Age+Of+The+Customer/-/E-RES59159>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Fournier, Susan (1998), Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 24 (4), 343–73. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/24098988_Consumers_and_Their_Brands_Developing_Relationship_Theory_in_Consumer_Research
- Gilmore, J., & Pine II, B. J. (1. July 1998. a.). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>
- Gorgoglione, M., & Panniello, U. (2018). Beyond customer experience models: identifying idiosyncratic perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 36(7), 1311–328. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2017-0124>
- Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), 840–67. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2015-0111>
- Harkison, T., Hemmington, N., & Hyde, K. F. (2018). Creating the luxury accommodation experience: case studies from New Zealand. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1724–40. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2017-0247>
- Hoffman, K. D., & Turley, L. W. (2002). Atmospheric, Service Encounters and Consumer Decision Making: An Integrative Perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(3), 33–47. <https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501918>
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (September 1982. a.). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. 9, 132–39. Retrieved from https://www.mastermarketing.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/masters/master204/documents/Holbrook_-_10.pdf
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401. DOI 10.1007/s11747-015-0460-7
- Hwang, J., & Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management. Theoretical, methodological and cultural perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2218–246. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0192>

- Jüttner, U., Schaffner, D., Windler, K., & Maklan, S. (2013). Customer service experiences: Developing and applying a sequential incident laddering technique. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 738–69. <https://doi.org/10.1108/03090561311306769>
- Jain, R., Aagja, J., & Bagdare, S. (2017). Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642–62. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>
- Jung, J. H., Yoo, J. J., & Arnold, T. J. (2017). Service Climate as a Moderator of the Effects of Customer-to-Customer Interactions on Customer Support and Service Quality. *Journal of Service Research*, 20(4), 426–40. DOI: 10.1177/1094670517714331
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21–56. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>
- Kozak, M. A., & Gürel, D. A. (2015). Service design in hotels: A conceptual review. *Tourism*, 63(2), 225–40. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/282233687_Service_design_in_hotels_A_conceptual_review
- Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Andreassen, T. W., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, J. R., Edvardsson, B., & Colurcio, M. (2016). Linking service design to value creation and service research. *Journal of Service Management*, 27(1), 21–29. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2015-0123>
- Lemke, Fred, Moira Clark, and Hugh Wilson (2011), Customer Experience Quality: An Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (6), 846–69. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/225510158_Customer_Experience_Quality_An_Exploration_in_Business_and_Consumer_Contexts_Using_Repertory_Grid_Technique
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80, 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420
- Lipkin, M. (2016). Customer experience formation in today's service landscape. *Journal of Service Management*, 27(5), 678–703. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2015-0180>

- Macdonald, E. K., Wilson, H. N., & Konuş, U. (September 2012. a.). Better Customer Insight - In Real Time. *Harvard Business Review*, 90(9), lk 1–8., Retrieved from <https://hbr.org/2012/09/better-customer-insight-in-real-time>
- Majandus- ja kommunikatsiooniministeerium. (2013). *Eesti riiklik turismiarenduskava 2014-2020*. Eesti riiklik turismiarenduskava 2014-2020 aktiiv: <https://www.riigiteataja.ee> Loetud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/aktiiv/3191/1201/3015/lisa.pdf>
- McKnight, S. (2009). Bridging the gap between service provision and customer expectations. *Performance Measurement and Metrics*, 10(2), 79–93. <https://doi.org/10.1108/14678040911005428>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126. Retrieved from <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (21. May 2014. a.). High Tech for High Touch Experiences A Case Study from the Hospitality Industry. Bournemouth, Dorset, United Kingdom. DOI: 10.1007/978-3-642-36309-2_25
- Ordenes, F. V., Theodoulidis, B., Burton, J., Gruber, T., & Zaki, M. (2014). Analyzing Customer Experience Feedback Using Text Mining: A Linguistics-Based Approach. *Journal of Service Research*, 17(3), 278–95. DOI: 10.1177/1094670514524625
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196–208. <https://doi.org/10.1108/08876041011040604>
- Pearce, P. L., & Zare, S. (2017). The orchestra model as the basis for teaching tourism experience design. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 30, 55–64. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.01.004>
- Ren, L., Qiu, H., Wang, P., & Lin, P. M. (2016). Exploring customer experience with budget hotels: Dimensionality and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 13–23. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.009>
- Rosenbaum, M. S., & Massiah, C. (2011). An expanded servicescape perspective. *Journal of Service Management*, 22(4), 471–90. <https://doi.org/10.1108/09564231111155088>
- Simon, E. Y. (2015). Satisfying guests' cravings - health kick. *Hotel Management*, 230(6), p. 46. Retrieved from

- <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=22d93384-f18b-4e03-bfd1-883fac419cc1%40sessionmgr120&vid=4&hid=104>
- Statmetrix Systems Inc. (30. Märts 2019. a.). <https://www.netpromoter.com/know/>. Allikas: What Is Net Promoter?: <https://www.netpromoter.com> Retrieved from <https://www.netpromoter.com/know/>
- Stein, A. (2015). A Real-Time Assessment of Customer Experience. Perth, Bentley, Australia. Retrieved from https://espace.curtin.edu.au/bitstream/handle/20.500.11937/1273/226832_Stein%202015.pdf?sequence=2
- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling, from customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362–76. <https://doi.org/10.1108/09564231211248453>
- Tussyadiah, I. P. (2014). Toward a Theoretical Foundation for Experience Design in Tourism. *Journal of Travel Research*, 53(5), 543–64. DOI: 10.1177/0047287513513172
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience: Creation Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. doi:10.1016/j.jretai.2008.11.001
- Wikström, S. R. (2008). A consumer perspective on experience creation. *Journal of Customer Behaviour*, 7(1), 31–50. doi: 10.1362/147539208X290334
- Zehrer, A. (2009). Service experience and service design: concepts and application in tourism SMEs. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(3), 332–49. <https://doi.org/10.1108/09604520910955339>
- Zehrer, A., Muskat, B., & Muskat, M. (2014). Services research in tourism: Advocating the integration of the supplier side. *Journal of Vacation Marketing*, 20(4), 353–63. DOI: 10.1177/1356766714533334
- Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82. DOI: 10.1177/1094670509351960

Lisa 1. Ülevaade kliendikogemuse-teemalistest uuringutest

Autorid	Metoodika			Kokkupuutepunktide elemendid							Kontekstuaalsed tegurid		Väärtuse loomine	
	Empiiriline/ konseptuaalne	Reaalajas/ pärast kogemust	Hinnang tervele kogemusele/ hinnang kokkupuutepunktile	Atmosfäär	Tehnoloogia	Kommunikatsioon	Protsess	Töötaja-klient	Klient-klient	Kokkupuude toote/teenusega	Üks kanal/mitu kanalit	Motivatsioon	Lojaalsus	Tegelik kulu
Baker et al. (2002)	empiiriline – kvalitatiivne	pärast kogemust	hinnang tervele kogemusele	x			x	x			üks kanal		x	
Naylor et al. (2008)	empiiriline – kvalitatiivne	pärast kogemust	hinnang tervele kogemusele			x					üks kanal			
Verhoef et al. (2009)	kontseptuaalne	-	-	x	x			x	x	x	mitu kanalit	x		

Lisa 1 järg

Autor(id)	Metoodika			Kokkupuutepunktide elemendid							Kontekstuaalsed tegurid		Väärtuse loomine	
	Empiiriline/ konseptuaalne	Reaalajas/ pärast kogemust	Hinnang tervele kogemusele/ hinnang kokkupuutepunktile	Atmosfäär	Tehnoloogia	Kommunikatsioon	Protsess	Töötaja-klient	Klient-klient	Kokkupuude teenusega	Üks kanal/ mitu kanalit	Motivatsioon	Lojaalsus	Tegelik kulu
Puccinelli et al. (2009)	kontseptuaalne	-	-	x							Mitu kanalit	x		
Lemke, Clark, & Wilson (2011)	Empiiriline - kvalitatiivne	pärast kogemust	hinnang tervele kogemusele								-		x	x
Otnes, Ilhan, and Kulkarni (2012)	Empiiriline - kvalitatiivne	reaalajas ja pärast kogemust	-					x			üks kanal		x	
Rose <i>et al.</i> (2012)	Empiiriline - kvalitatiivne	pärast kogemust	hinnang tervele kogemusele	x	x		x				üks kanal		x	

Lisa 1 järg

	Metoodika			Kokkupuutepunktide elemendid							Kontekstuaalsed tegurid		Väärtuse loomine	
Autor(id)	Empiiriline/ konseptuaalne	Reaalajas/ pärast kogemust	Hinnang tervele kogemusele/hinnang kokkupuutepunktile	Atmosfäär	Tehnoloogia	Kommunikatsioon	Protsess	Töötaja-klient	Klient-klient	Kokkupuude teenusega	Üks kanal/mitu kanalit	Motivatsioon	Lojaalsus	Tegelik kulu
Macdonald, Wilson, and Konus (2012)	Empiiriline - kvalitatiivne	reaalajas	hinnang kokkupuutepunktile								mitu kanalit		x	
Jüttner et al. (2013)	Empiiriline - kvalitatiivne	pärast kogemust	hinnang tervele kogemusele	x	x		x		x	x	Üks kanal	x		
Stein (2015)	Empiiriline - kvalitatiivne ja kvantitatiivne	hinnang kokkupuutepunktile	x	x	x	x	x	x	x	x	Mitu kanalit	x	x	x

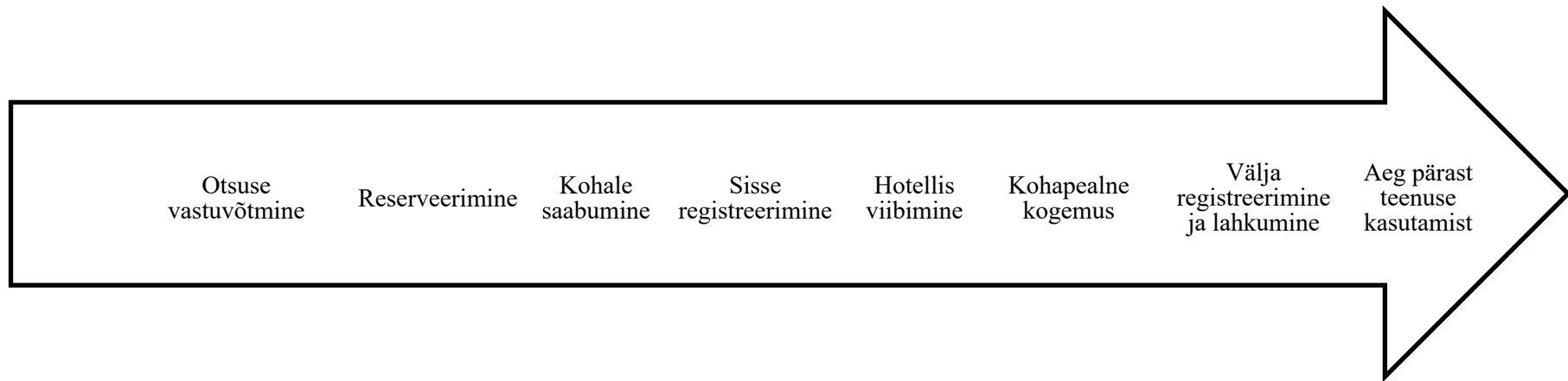
Allikas: Stein, 2015, lk 242-243

Lisa 2. Ülevaade kliendikogemuse erinevatest käsitlustest

Autor	Definitsioon
Holbrook & Hirschman (1982, lk 132)	„Kogemus on oma olemuselt fenomenoloogiline ning seotud tarbimisega. Tarbimisele kui peamiselt subjektiivsele teadvuse seisundile on omased erinevad sümboolsed tähendused, hedoonilised vastused ja esteetilised kriteeriumid //...// ja tarbimiskogemus on fenomen, mille eesmärgiks on fantaasiate, tunnete ja lõbu poole püüdlamine.“
Pine & Gilmore (1998, lk 97–99)	„Kogemused erinevad teenustest, nii nagu teenused erinevad toodetest //...// kogemus ei ole amorfne konstruktsioon, see on sama tõeline nagu iga toode, kaup või teenus //...// kogemused on olemuselt isiklikud, eksisteerides vaid selle inimese meeles, kes on kogemusega seotud, kas emotsionaalselt, füüsiliselt, intellektuaalselt või isegi spirituaalselt.“
Schmitt (1999, lk 57)	„Kogemused tekivad kokkupuudete tulemusel, kogedes midagi või elades läbi asju. Kogemus annab sensoorseid, emotsionaalseid, kognitiivseid, käitumuslikke ja suhetest tingitud väärtusi, mis asendavad funktsionaalseid väärtusi.“
Shaw & Ivens (2002, lk 6)	„Kliendikogemus on organisatsiooni ja kliendi vaheline interaktsioon. See on segu organisatsiooni poolt loodud füüsilisest keskkonnast, stimuleeritud meeltest ja esilekutsutud emotsioonidest, mida klient intuiitiivselt hindab kõikides kokkupuutepunktides, pannes aluseks oma ootused.“
Prahalad & Ramaswamy (2004b, lk 16)	„Kliendikogemus on väärtuse koosloomine personaliseeritud interaktsioonide kaudu, mis on kliendi jaoks tähendusrikkad ja tundlikud.“
Meyer & Schwager (2007, lk 118)	„Kliendikogemus on kliendi sisemine ja subjektiivne reageering, mistahes otsesele või kaudsele kontaktile ettevõttega.“
Verhoef <i>et al.</i> (2009, lk 32)	„Kliendikogemus on olemuselt holistiline ja hõlmab kliendi kognitiivseid, afektiivseid, emotsionaalseid, sotsiaalseid ja füüsilisi reageeringuid teenusepakkuja suhtes.“
Lemke <i>et al.</i> (2011, lk 848)	„Kliendikogemus on kliendi subjektiivne reageering holistilise, otsesel või kaudsel kohtumisel ettevõttega, sealhulgas hõlmates nii kommunikatsiooniga seotud kokkupuuteid, teenusega kokkupuuteid kui ka tarbimisega seotud kokkupuuteid.“

Allikas: aruturi koostatud Jain *et al.*, 2017, lk 650–651 põhjal

Lisa 3 Klienditeekond hotellis



Allikas: autori koostatud Jüttner *et al.*, 2013, lk 743 põhjal

Lisa 4. Kokkupuutepunkti elementide määratlused

Puutepunkti elemendid	Definitsioon
Atmosfäär	Füüsilised omadused ja ümbritsev keskkond, mida kliendid teenusepakujaga ja selle mistahes osaga kokku puutudes jälgivad.
Tehnoloogia	Kliendi otsene interaktsioon mistahes tehnoloogilise vahendiga, teenusepakujaga kokkupuute ajal.
Kommunikatsioon	Ühesuunaline kommunikatsioon teenusepakujalt kliendile, hõlmates nii müügiedendusega seotud kui ka informatiivseid sõnumeid.
Protsess	Toimingud või sammud, mida kliendid peavad tegema, et teatud teenusepakujaga seoses saavutada soovitud tulemust.
Personali-kliendi interaktsioon	Otsene või kaudne interaktsioon klientide ja ettevõtte personali vahel, teenusepakujaga ja selle mistahes osaga kokku puutudes.
Klientide omavaheline interaktsioon	Otsene või kaudne interaktsioon klientide vahel, teenusepakujaga ja selle mistahes osaga kokku puutudes.
Teenuse/toote interaktsioon	Klientide otsene või kaudne kokkupuude ettevõtte poolt pakutava põhitoote või –teenusega.

Allikas: Stein, 2015, lk 62

Lisa 5. Intervjuu küsimustiku moodustamisel kasutatud teoreetilised käsitlused

Kategooria	Allikas
Atmosfäär	Verhoef et al., (2009) Jüttner et al., (2013) Stein (2015)
Tehnoloogia	Gorgoglione ja Panniello (2018) Stein (2015) Jüttner et al., (2013) Berry et al., (2002)
Kommunikatsioon	Stein (2015) Cooperstein et al., (2013)
Teenindusprotsess	Jüttner et al., (2013) Jain et al., (2017) Stein (2015)
Personali-kliendi interaktsioon	Verhoef et al (2009) Stein (2015) Jung et al., (2017)
Klientide omavaheline interaktsioon	Stein (2015) Jung et al., (2017) Jüttner et al., (2013) Verhoef et al., (2009)
Toote/teenuse interaktsioon	Jüttner et al (2013) Lipkin (2016) Stein (2015) Verhoef et al., (2009)

Lisa 6. Temaatilise analüüsi kategooriad ja märksõnad

Kategooria	Kood/märksõna
Atmosfäär	Mugavused Mulje Atraktiivsus Puhtus Interjöörü disain Hotelli välisilme
Tehnoloogia	Kasutusmugavus Kaasaegsus
Kommunikatsioon	Müügiedenduse sõnum Informatiivne sõnum
Teenindusprotsess	Navigatsioon Ooteaeg Teenuse osutamise protsess
Personali-kliendi interaktsioon	Sõbralik tervitus Töötaja abivalmidus Teenuse isikupärastatus
Klientide omavaheline interaktsioon	Klientide arvustused Suuline sõnum (WOM) Otsene interaktsioon Kaudne interaktsioon
Toote/teenuse interaktsioon	Teenuse kvaliteet Toodete/teenuste valik Otsene toote/teenuse interaktsioon Kaudne toote/teenuse interaktsioon

Allikas: autori koostatud, Stein, 2015, lk 59–61 põhjal

Lisa 7. Struktureeritud intervjuu küsimustik

Intervjuu küsimused:

1. Mis eesmärgil Te teenust kasutasite (äri, puhkus, muu)?
2. Kas olete ka varem selles hotellis peatunud?

Info kogumise etapp

1. Kust leidsite informatsiooni Hotell Wesenberghi kohta?
2. Kas külastasite ka ettevõtte kodulehte?
3. Millist seadet kasutasite info leidmiseks?
4. Kas kodulehte oli mugav kasutada?
5. Mis selle mugavaks/ebamugavaks tegi?
6. Kui oluliseks peate kodulehe väljanägemist (disain ja kaasaegsus)?
7. Kui oluliseks peate valiku tegemisel kodulehe kasutusmugavust?
8. Kui oluline on Teie jaoks, et ettevõtte ja teenuste kohta oleks piisavalt asjakohast informatsiooni?
9. Kuidas hindate informatsiooni asjakohasust ja piisavust, mis Hotell Wesenberghi kohta leidis?
10. Kui olulist rolli mängivad Teie jaoks pildid hotellist ja pakutavatest teenustest ning toodetest?
11. Kas teenusepakkuja kohta info otsimise käigus puutusite kokku ka ettevõtte personaliga?
12. Kui olulist rolli mängivad valiku tegemisel teiste klientide arvustused?
13. Kui olulist rolli mängivad valiku tegemisel tuttavate ja sõprade soovitusel?

Alternatiivide võrdlemise ja hindamise etapp

1. Milliste teenusepakkujate vahel kaalusite?
2. Miks valisite just selle hotelli?
3. Kui olulist rolli mängis teie valiku juures hotelli välisilme ning interjööri kujundus?
4. Kui oluliselt mõjutavad Teie valikuid müügikampaaniad (e-kirjad, sooduskoodid, reklaam ajakirjas või mujal)?
5. Kui olulist rolli mängis valiku tegemise juures hotelli asukoht?

Teenuse kasutamise etapp

1. Kuidas hotelli üles leidmine kulges?
2. Kuidas hindate hotelli asukohta?
3. Kuidas kirjeldaksite Hotell Wesenberghi atmosfääri?
4. Kas teenuse kasutamise käigus esines seoses tehnoloogiaga mingeid probleeme?
5. Kas teenusekasutamise ajal leidis Teie jaoks piisavalt asjakohast informatsiooni (infoviidad, infolehed jms)?
6. Kuidas mõjutab Teie kogemust kokkupuutumine teiste klientidega?
7. Kuidas hindate majutusteenuse kvaliteeti?
8. Kas teenuse kasutamise käigus esines mingeid probleeme?
9. Kui olulist rolli mängib kogu kogemuse juures ooteaja pikkus?
10. Kuidas hindate kontakti personaliga?
11. Kas tundsite puudust mõnest lisateenusest? Millisest?
12. Kuidas jäite rahule hommikusöögiga?

Lisa 7 järg

Ostujärgne kogemus

1. Kuidas Te eelistate ettevõttele tagasisidet anda?
2. Kas kaalute tulevikus veel selle ettevõtte teenuste kasutamist?
3. Kui suure tõenäosusega soovitaksite ettevõtte teenuseid tuttavatele või sõpradele skaalal 0-10? Palun põhjendage.

Järgnevad demograafilised andmed, mida palun igal vastajal ise täita.

Sugu:

- ☐ Mees
- ☐ Naine

Vanus:

- 6) 18–24
- 7) 25–35
- 8) 36–45
- 9) 46–55
- 10) 56–65
- 11) 65+

Omandatud haridustase:

- ☐ Põhiharidus
- ☐ Keskharidus või keskeriharidus
- ☐ Kutseharidus
- ☐ Rakenduslik kõrgharidus või bakalaureusekraad
- ☐ Magistrikraad
- ☐ Kõrgem kui magistrikraad
- ☐ Muu.....

Mitu inimest elab Teie leibkonnas?

- 12) 1
- 13) 2–3
- 14) 4–5
- 15) Rohkem kui 5

Lisa 8. Parendusettepanekud Hotell Wesenberghile kliendikogemuse juhtimiseks

Kategooria	Probleemi kirjeldus	Parendusettepanekud
Atmosfäär	Liiga neutraalne keskkond jätab kliendid ükskõikseks, nii ei teki emotsionaalset sidet ja meeldejävvaid kogemusi, mis kutsuksid taas teenust kasutama. Hotelli interjööri kujundamisel tuleks lähtuda sellest, et see tekitaks positiivseid emotsioone. Kuivõrd ettevõttel puudub hetkel turundusstrateegia, siis piirduakse üldistemate soovitustega. Turundusstrateegia koostamise järgselt on võimalik ettevõttele teha konkreetsemaid, segmentidest lähtuvaid, ettepanekuid.	Esmalt tuleks alustada turundusstrateegia loomisest, et teada, millistele segmentidele oma teenust suunatakse. Sellest järgnevalt võiks läbi viia uuringud erinevate segmentide seas, et täpsustada, mis täpselt erinevates segmentides emotsioone esile kutsub. Praegu, ilma strateegilise juhtimise ja turundusstrateegiata, saab töö autor tuua vaid üldiseid soovitusi kliendikogemuse parendamiseks. Sobimatud detailid (näiteks interjööriga mitte kokkusobivad lillepotid) tuleks eemaldada ning lisada tuleks selliseid detaile, mis kujundaksid interjööri ühtse terviku. Interjööri kujundamisel võiks kasutada mingit läbivat värvi, mis atmosfääri elavamaks muudaks, praegu on kasutatud vaid pruune toon-toonis värve. Autor soovib näiteks valida mõne praeguse interjööriga sobiva, kuid erksama värvi ja kasutada seda voodikatetena, diivanipatjadena jms tekstiilide ja detailidena. Numbritubade seintele võiks lisada pilte (näiteks saraseid, mida on kasutatud pubis, ajaloolisi Rakvere ja Hotell Wesenberghi pilte), praegu on numbritubade seinad tühjad. Lisaks võiks interjööri lisada elavaid taimi, praegu on kasutatud vaid kunstmaterjalist taimi, mis ei tekita nii palju emotsioone, kui elus taimed.
Tehnoloogia	Tehnoloogia võimalusi pole piisavalt kasutatud.	Hotell Wesenberghi kodulehte tuleks uuendada ning uue kodulehe loomisel tuleks arvestada sellega, et see oleks atraktiivne, kasutajasõbralik ja informatiivne. Lisaks soovib töö autor ettevõttel kasutusele võtta mõne kliendihaldussüsteemi, mis võimaldaks pakkuda personaalsemaid kliendikogemusi, üheks näiteks on Guestjoy veebipõhine platvorm. Ettevõtte tegevust muudaks efektiivsemaks ka kodulehega ühildatud broneerimissüsteem.
Kommunikatsioon	Ettevõtte kodulehel on vananenud informatsiooni, mis ajab kliente segadusse. Numbritubades puudub infoleht.	Kommunikatsiooni parendamiseks tuleks ettevõtte kodulehel olevat informatsiooni järjepidevalt uuendada. Lisaks soovib töö autor numbritubadesse koostada infolehed, kus on kirjas kõik vajalikud sõnumid teenuse sujuvamaks kasutamiseks (hommikusöögi kohta käiv informatsioon, lisateenuste hinnakiri, hotelli ajalugu, informatsioon Rakvere huviväärsustest).

Lisa 8 järg

Kategoogia	Probleemi kirjeldus	Parendusettepanekud
Teenindusprotsess	Teenindusprotsessiga olulisi probleeme ei esinenud.	Vaja jätkata senist tööd, et kõik protsessid oleksid sujuvad, minimaalsete ooteaegade ja meeldivad.
Personali-kliendi interaktsioon	Personali interaktsioon oli positiivne, probleeme ei esinenud.	Tuleks jätkata samas vaimus ning pakkuda klientidele kõige meeldivamaid emotsioone, et klient tunneks end igas teenuse etapis hoitud ja oodatud. Samuti tuleks pidada meeles, et personalil on võtmetähtsus kliendikogemuse kujundamisel ning selle parandamisel.
Klientide omavaheline interaktsioon	Vahel võivad lärmakad kliendid teisi kliente segada.	Vajadusel tuleks lärmakaid kliente korrale kutsuda ja muid taolisi probleeme lahendada, sest ettevõtte aktiivne reageerimine probleemile võib terviklikku kliendikogemust parandada.
Toote/teenuse interaktsioon	Põhiteenusega esines mitmeid kitsaskohti, millele tuleks edaspidi rohkem tähelepanu pöörata.	Põhiteenusele tuleks kõige enam tähelepanu pöörata, majutusteenuse puhul on peamine tagada suurepäraseid magamistingimused (numbritubadesse tuleks lisada lisatekid ja -padjad või informeerida klienti nende olemasolust). Lisaks soovitab töö autor hommikusöögiteenust kaasajastada ja muuta valikut veidi tervislikumaks ja omanäolisemaks (eemaldada kilepakendis juust, selle asemel lisada mõni kohaliku talu toodang; suhkruga jogurti asemel kasutada maitsestatud jogurtit ja marju; laiendada värskete köögiviljade valikut; lisada erinevaid kohapeal valmistatud määrded karulaugust, kuusevõrsetest, naadist; maisihelveste asemel kasutada kohapeal valmistatud täisterakaerahelvestest müsli). Samuti võiks investeerida heasse automaatsesse kohvimasinasse, mis võimaldaks pakkuda järjepidevalt hea kvaliteediga kohvi.

SUMMARY

CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF HOTEL WESENBERGH

Lee Paju

Lately, it has become more and more popular for scholars to research the customer experience. Abrupt growth of the service sector has made it crucial for companies to provide a service depending on the expectations and needs of their clients, and find what is their advantage over other companies. Providing a positive customer experience helps to differentiate from the competition and be successful, thus grows client satisfaction and loyalty together with positive word of mouth. Therefore company's main aim should be to provide a positive customer experience. Nowadays, people are more knowledgeable and attentive due to widespread information, likewise, people have more hedonistic values. The development of technology has also affected the service sector, which has caused both challenges and created opportunities for staying in competition. Customer experience management (CEM) is one of the best ways to overcome the challenges, that appear due to changing environment and tight competition. Based on the subject of this study a research question was proposed: what are the opportunities of the customer experience management in hospitality services?

The lodging establishment researched in current study, Hotel Wesenbergh, has been providing accommodation for over 25 years, however they have never collected feedback systematically. Collecting feedback from clients and analysing the data is important for adjusting to changing conditions and improving provided services, that meet the expectations and needs of the clients. Furthermore, no attention has been paid consciously to improve and manage the customer

experience. In current competitive atmosphere it is necessary to pay more attention to managing the customer experience, because the reputation and attractiveness of the aforementioned company has already decreased for the outer and inner client.

The aim of this thesis was to determine the needs and wants of the clients and identify the main touchpoint elements that influence the customer experience. On the basis of the theoretical background together with the results of this study on the customer experience, the aim was to give suggestions to Hotel Wesenbergh in managing the customer experience. Thus a research question was formulated: which factors does Hotel Wesenbergh need to take into account in the customer experience management?

The data was collected using a qualitative research method, structured interview. The sampling was purposeful. Interviews were conducted with 11 clients, after their stay at the Hotel Wesenbergh. The interviews were transcribed on the day they were conducted. The collected data was categorised and coded using the deductive approach. Afterwards a content analysis was conducted. Earlier studies on the customer experience have applied both qualitative and quantitative research methods. The author of this study found necessary to use interviews to get a more detailed and in-depth feedback. The qualitative method gives an opportunity to understand the customer experience better and helps to determine what the clients want and need, which can later be taken into account in the suggestions made for the company.

The customer experience is an important field for both scholars and entrepreneurs, thus it should get more attention in the future. More and more companies have invested resources into the customer experience strategy, and emphasising its importance is essential with all of the service providers. Foremost, it is necessary to emphasise the importance of the customer experience in the hospitality- and tourism sector, because those are the sectors of the service industries that are based on experience. In the customer experience management, it is important to understand also the customer journey and touchpoints. The customer experience is formed based on all touchpoints at all of the stages of the customer journey with whichever part of the company and in different stages of using services (looking for information, comparing to alternatives, using the service, post-use phase). Even though many scholars find that customer experience should

be looked at as a whole, however it has also been proposed that different touchpoints should be looked at separately, because it helps to explain what happened in certain touchpoints and what should be improved.

The findings of this study showed, what should be taken into account in the customer experience management, therefore the thesis served its purpose. The customer experience is a holistic phenomenon, that is influenced by many different factors, and neglecting to notice one of those factors can affect negatively the others, which is why the customer experience should be looked at holistically, however different parts of the customer experience should not be neglected, which should also be taken into account in the customer experience management. Thematic analysis showed that the factors that affect the customer experience can be divided into these subjects: atmosphere, technology, communication, service process, client-personnel interaction, interaction between clients with each other, and the service/product interaction. Some of these factors are easier to comprehend and measure, and from the point of view of the customer experience management easier managed. Other might need additional investigating because of their complexity.

The study showed that the biggest amount of different touchpoints in the customer experience are encountered in the stage of using a service, after that in the stage of collecting information, and a little bit less in the stage of collecting alternatives, and the least amount of touchpoints occur in the post-consumption stage. It turned out that the most important elements are the ones regarding atmosphere and interaction with the service, which means that those two need to be taken into account foremost in designing and developing services, and in managing the customer experience. However, other elements of contact should not be forgotten, since they all have a function of their own in forming the customer experience and in order to get the best customer experience all of the touchpoints between a company and a client should be paid attention to. If some of them are ignored, it might hurt the other touchpoints in the end. This is a qualitative study, which is why it is hard to generalise, therefore next study could be conducted using quantitative research methods for a deeper understanding of the subject matter. Further, future studies could focus on which are the best tools and methods for designing a service, that could be used for overcoming shortcomings that appeared in this study.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Lee Paju,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

“Kliendikogemuse juhtimine majutusettevõttes Hotell Wesenberghi näitel“, mille juhendaja on Marit Piirman,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Lee Paju

22.05.2019